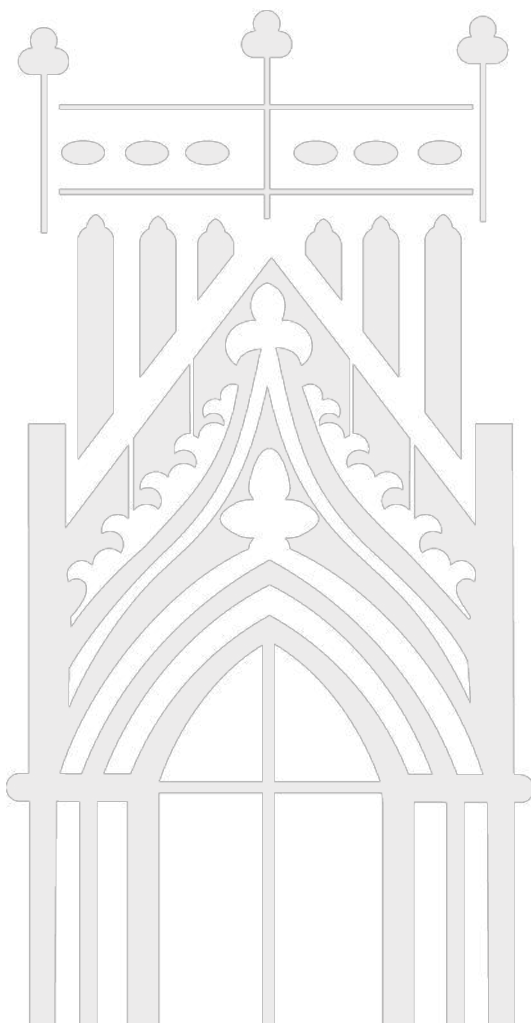


Mestrado em Gestão  
*Administração Pública*

Impacto do Uso do Sistema de Controle de  
Processos e Documentos Eletrônicos: Estudo de  
Caso do Tribunal de Justiça do Estado do  
Maranhão.

Carlos Magno Belo Pereira

março | 2017



Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda



Impacto do Uso do Sistema de Controle de Processos e  
Documentos Electrônicos: Estudo de Caso do Tribunal de  
Justiça do Estado do Maranhão

**CARLOS MAGNO BELO PEREIRA**

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão  
Especialização em Administração Pública**

**Texto escrito em português do Brasil**

março 2017

Instituto Politécnico da Guarda



Impacto do Uso do Sistema de Controle de Processos e  
Documentos Electrônicos: Estudo de Caso do Tribunal de  
Justiça do Estado do Maranhão

**CARLOS MAGNO BELO PEREIRA**

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão  
Especialização em Administração Pública**

**Orientador:** Professora Doutora Ana Cristina Marques Daniel

março 2017

## DEDICATÓRIA

A minha mãe, Odineia (*in memoriam*),  
Meu pai, José João (*in memoriam*),  
Minha esposa, Sara,  
Meus filhos Ana Sophia e Carlos Filho.

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Doutora Ana Cristina Marques Daniel, pela sua calorosa contribuição e incentivo desde o início deste trabalho, pela disponibilidade e paciência demonstrada no período de orientação.

Ao Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), na pessoa do Desembargador Cleones Cunha, Presidente do TJMA, à Dra. Isabela Parga Martins, Diretora Geral do TJMA pela abertura em aplicar o questionário na Instituição e à Diretoria de Informática do TJMA pelo fornecimento dos dados necessários para este estudo.

Aos meus colegas de mestrado, que vivenciaram bons momentos e horas de trabalho em equipe. Um agradecimento profundo em memória dos meus pais, José João e Odineia Belo que não puderam vivenciar esta oportunidade única em minha vida.

À minha esposa Sara, pelo seu amor e compreensão durante a realização deste projeto.

## **RESUMO**

Este projeto teve como objetivo principal analisar o impacto do uso do sistema de gestão eletrônico de documentos e processos administrativos no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Os objetivos específicos consistiram em apresentar o Sistema de Controle de Processos e Documentos Administrativos (DIGIDOC) como ferramenta de controle, armazenamento e acesso às informações institucionais; Conhecer o processo de mudança organizacional com a implantação desse sistema DIGIDOC; Identificar se houve manifestação de resistência dos servidores em relação à implantação do sistema em diferentes setores do TJMA; Compreender a influência das características desses processos de gestão arquivísticas aos profissionais envolvidos na gestão e preservação desses documentos.

Com o resultado dos dados obtidos, foi possível concluir que o DIGIDOC trouxe agilidade na tramitação do processo administrativo, acesso aos despachos com maior rapidez, salubridade do ambiente de trabalho com a redução de processos físicos, e economia aos cofres públicos.

Apesar de manifestações de resistência por parte de alguns funcionários em utilizar o sistema, tal deve-se apenas ao facto de os servidores estáveis terem alguma dificuldade em utilizar a internet e as novas tecnologias, por falta de treinamento. No entanto, os diversos aspetos positivos referidos pelos inquiridos relativamente à implantação do sistema, justificam a sua abertura para a vontade de querer aprender cada vez mais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resistência; Mudança; Cultura Organizacional; Gestão de Documentos.

## **ABSTRACT**

This project had as main objective to analyze the impact of the use of the system of electronic management of documents and administrative processes in the Maranhão Court of Justice.

The specific objectives were to present the System of Control of Processes and Administrative Documents (DIGIDOC) as a tool for control, storage and access to institutional information; Know the process of organizational change with the implementation of this system DIGIDOC; To identify if there was resistance manifestation of the servers in relation to the implementation of the system in different sectors of the TJMA; Understand the influence of the characteristics of these archival management processes on the professionals involved in the management and preservation of these documents.

With the result of the data obtained, it was possible to conclude that DIGIDOC brought agility in the administrative process, access to dispatches with greater speed, salubrity of the work environment with the reduction of physical processes, and savings to the public coffers.

In spite of demonstrations of resistance by some employees to use the system, this is only due to the fact that stable servers have some difficulty in using the internet and new technologies due to lack of training. However, the many positive aspects mentioned by the respondents regarding the implementation of the system, justify their opening to the will to want to learn more and more.

**KEY WORDS:** Resistance; Change; Organizational Culture; Document Management.

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

DIGIDOC - Sistema de Controle de Processos e Documentos Administrativos

FERJ - Fundo de Modernização e Reaparelhamento do Judiciário

LOMAN - Lei de Organização da Magistratura Nacional

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TJMA - Tribunal de Justiça do Maranhão



## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	I
AGRADECIMENTOS .....	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	V
ÍNDICE GERAL .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IX
ÍNDICE DE QUADROS.....	X
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 - HISTÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO DO MARANHÃO.....	4
CAPÍTULO 2 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO .....	17
2.1 DIRETORIA DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO .....	17
2.1.1 <i>Conhecendo um Pouco do Sistema DIGIDOC</i> .....	19
2.1.1.1 Requisição .....	20
2.1.1.1.1 Assunto da Requisição .....	22
2.1.1.1.2 Critérios para Reconhecer um Funcionário como Chefe do Sistema .....	24
2.1.1.1.3 Aprovar uma Requisição como Processo .....	24
2.1.1.1.4 Negar uma Requisição .....	25
2.1.1.1.5 Encaminhar uma Requisição .....	26
2.1.1.1.6 Aceitar Sem Processo.....	26
2.1.1.1.7 Menu de Consulta de Requisições .....	27
2.1.1.1.8 Menu "Minhas Requisições" .....	28
2.1.1.2 Processo Administrativo .....	29
2.1.1.3 Documento Administrativo.....	30
2.1.1.3.1 Cadastro do Documento e Mudança de Status.....	32
2.1.1.3.2 Cancelamento de Documento.....	34
CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA E RESISTÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO .....	35
3.1 ORGANIZAÇÃO.....	35
3.2 CULTURA.....	38
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	43
3.4 MUDANÇA E RESISTÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO .....	45
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS ..	53
4.1 HIPÓTESES/OBJETIVOS DA PESQUISA.....	53
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	53
4.3 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	56

<i>4.3.1 Caracterização do Local da Pesquisa .....</i>	<i>56</i>
<i>4.3.2 Universo da Pesquisa .....</i>	<i>57</i>
<i>4.3.3 Amostra e Coleta de Dados .....</i>	<i>57</i>
<i>4.3.4 Discussão dos Resultados.....</i>	<i>58</i>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE C – REQUERIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE D – DESPACHO DA AUTORIDADE COMPETENTE PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema Sentinela.....	19
Figura 2– Tela Inicial do Sentinela com alguns Sistemas.....	19
Figura 3 - Página Inicial do Sistema DIGIDOC .....	20
Figura 4 – Cadastro de Requisição .....	21
Figura 5 – Dados dos Requerente .....	22
Figura 6 – Anexo de Documentos .....	22
Figura 7 – Assunto 1 - DIGIDOC.....	23
Figura 8 - Assunto 2 - DIGIDOC .....	23
Figura 9– Requisição Aguardando ser Aprovada ou Negada pelo Setor.....	24
Figura 10 – Requisição Aprovada.....	25
Figura 11 – Requisição Negada .....	26
Figura 12 – Consulta de Requisições.....	27
Figura 13 – Minhas Requisições.....	28
Figura 14 – Status do Processo .....	29
Figura 15 – Status do Processo - I.....	30
Figura 16 – Documento Administrativo .....	31
Figura 17 - Signatário .....	31
Figura 18 – Destino do Documento .....	32

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo de Ocupação.....	58
Gráfico 2 - Tempo de Serviço.....	59
Gráfico 3 - Idade .....	60
Gráfico 4 - Gênero .....	60
Gráfico 5 - Formação Acadêmica .....	61
Gráfico 6 - Área de Atuação .....	61
Gráfico 7 - Meios de Comunicações.....	62
Gráfico 8 - Sistema Utilizado .....	63
Gráfico 9 - Tempo de Utilização do DIGIDOC.....	63
Gráfico 10 - Nível de Satisfação .....	64
Gráfico 11 - Consulta da Implantação .....	64
Gráfico 12-Orientação sobre o Sistema .....	65
Gráfico 13-Oferta de Treinamento e Orientação .....	65
Gráfico 14-Oferta de Curso .....	66
Gráfico 15-Controle de Processos Movimentados.....	67
Gráfico 16 - Guarda da Documentação.....	68
Gráfico 17 - Conhecimento da Guarda do Documento.....	69
Gráfico 18 -Procura/Recuperação do Documento .....	69
Gráfico 19-Guarda da Documentação Física .....	70
Gráfico 20-Pontos Positivos do DIGIDOC.....	71
Gráfico 21-Pontos Negativos do DIGIDOC .....	72
Gráfico 22 - Campo, Área ou Espaço para Sugestão.....	73
Gráfico 23-Rotinas de Trabalho e Execução de Tarefas com o DIGIDOC .....	73
Gráfico 24 - Manifestações Contrárias na Implantação do DIGIDOC por Parte dos Servidores .....	74
Gráfico 25-Usuário que Não Usa o DIGIDOC .....	76
Gráfico 26-Solicitação à Diretoria de Informática.....	78

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1- CONCEITOS DE CULTURA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	42
---	----

## INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, é uma instituição com duzentos e três anos de existência e com uma trajetória histórica de relevantes serviços prestados à sociedade maranhense. Porém, somente em 2011 se iniciou o planejamento para a implantação de um sistema voltado para o desenvolvimento da gestão documental desta egrégia corte, sendo este um sistema de controle de processos e documentos administrativos.

Nesse sentido, acredita-se que passado cerca de cinco anos, há a necessidade de se investigar sobre o desenvolvimento desse sistema apresentado aos servidores, nomeadamente se houve mudança na cultura organizacional e tecnológica desta Instituição e ainda averiguar se os gestores tiveram oportunidade de analisar as possíveis transformações decorridas no modelo de gestão e no seu planejamento estratégico.

A cultura organizacional contribui para as mudanças, visto que qualquer modificação na gestão precisa levar em consideração, por exemplo, os costumes, os valores e as crenças que podem afetar bruscamente os relacionamentos da organização com as mudanças propostas.

A conceção de mudança pode associar-se a uma perspectiva de transformação radical. Dessa maneira, uma mudança de cunho radical pode justificar-se por fins estratégicos, estruturais, humanos, tecnológicos, culturais e políticos, no sentido de oferecer melhores condições de trabalho, aumentar a motivação e tornar o ambiente de produção mais ágil e rápido. Nesse sentido, a implantação de um sistema de controle das informações institucionais, justifica-se não só pelo facto de que este permite a análise dos diversos documentos oriundos dos setores administrativos do Tribunal de Justiça do Maranhão, como também permite saber a quantidade de documentos originados tanto física como virtualmente nesta Instituição.

Sem dúvida, esta implantação representa o início de um marco legal arquivístico, o começo de uma nova ordem informacional, onde, no interior da Instituição, a gestão dos documentos públicos será administrada através de um planejamento pré-estabelecido, respeitando as características e peculiaridades de cada acervo, englobando todos os tipos de documentos e todas as etapas de seu ciclo. Não basta a identificação de onde serão guardados os documentos, tendo que haver também a preocupação com a forma de registo e acompanhamento de seu trâmite. Nesse ponto, um sistema eficiente de protocolo e controle de processos, deve estar ligado ao sistema de arquivos, dando atenção à racionalização dos procedimentos

administrativos existentes, eliminando arquivamentos em duplicidade, reduzindo a geração de documentos ou tornando mais rápido e eficaz o seu fluxo. Muitos processos podem ser substituídos por um ou dois formulários, sendo o conjunto de formulários (referentes a cada um dos casos particulares) arquivados num único processo.

A importância de estudar o sistema de controle de processos e documentos administrativos, deve-se à possibilidade de identificar os fatores que permitem a redução das resistências durante o processo de lançamento de um serviço ou produto, alteração da equipe ou até mesmo na implantação de um novo sistema de gestão, como ocorreu no TJMA lócus deste estudo.

Os gestores devem refletir acerca de como esse sistema influenciou a definição de estratégias para a implantação de novos processos de trabalho, e consequentemente, de possíveis mudanças organizacionais e tecnológicas.

O desenvolvimento deste estudo justifica-se pois pelo facto de esse sistema ser considerado primordial para apoio aos gestores nas decisões mais eficientes. Desta forma, o uso de um sistema de gestão de documentos eletrônicos possibilita um melhor gerenciamento da massa documental, que necessita de preservação para a continuidade da memória institucional, ao mesmo tempo que possibilita o acesso à informação pelos servidores ativos e inativos, assim como pelos familiares dos servidores já falecidos no âmbito do TJMA.

A escolha do tema e do problema deste projeto justifica-se ainda pela experiência vivida por este profissional bibliotecário com o sistema DIGIDOC no TJMA e com a implantação das novas tecnologias. Estes recursos, possuem enormes potencialidades do ponto de vista da difusão e acesso à informação e ao conhecimento, trazendo também benefícios para o exercício profissional e para o ambiente de trabalho em si.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar o impacto do uso do sistema de gestão eletrônico de documentos e processos administrativos no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Os objetivos específicos consistem em apresentar o Sistema DIGIDOC como ferramenta de controle, armazenamento e acesso às informações institucionais; Conhecer o processo de mudança organizacional com a implantação desse Sistema DIGIDOC; Identificar se houve manifestação de resistência dos servidores em relação à implantação do sistema em diferentes

setores do TJMA; Compreender a influência das características desses processos de gestão arquivísticas aos profissionais envolvidos na gestão e preservação destes documentos.

A estrutura da investigação tem o propósito de abordar o tema com clareza, estando esta dividida em quatro capítulos principais. O embasamento teórico foi dividido em três capítulos. No capítulo 1, é apresentada uma visão da história do Poder Judiciário do Maranhão. No capítulo 2, aborda-se a temática do Tribunal de Justiça do Maranhão e de forma específica a Diretoria de Informática e Automação. Apresenta-se ainda neste capítulo o sistema DIGIDOC. No capítulo 3 é feita uma abordagem à cultura organizacional e à mudança e resistência numa organização, desenvolvendo-se ainda os conceitos de organização e cultura. No capítulo quatro é exposta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, a coleta de dados através da aplicação do questionário e apresentam-se ainda os resultados obtidos da sua aplicação no Tribunal de Justiça do Maranhão. Finalmente, apresentam-se as principais conclusões sobre todo o trabalho investigativo, incluindo algumas limitações do mesmo e apresentando-se também sugestões de trabalho futuras sobre esta temática.



## **CAPÍTULO 1 - HISTÓRIA DO PODER JUDICIÁRIO DO MARANHÃO**

No passar pela história do Maranhão, o desembargador e historiador Milson Coutinho mostra em seus três livros com os títulos de “1619/1999 História do Tribunal de Justiça do Maranhão”; “Apontamentos para a História Judiciária do Maranhão” e “Memória dos 180 anos do Tribunal de Justiça – 1813/1993”, toda a memória para mostrar como se iniciou a Justiça no Maranhão.

Nessa história do Tribunal de Justiça do Maranhão, apresentamos primeiro a ocupação do Maranhão por franceses por volta do século XVII. Nela se encontram alguns aventureiros como Jaques Rifault que andou com alguns navios a traficar na costa norte do Brasil e ainda o francês Charles des Vaux, que fez alguns amigos entre os índios tupinambás do Maranhão (COUTINHO, 1999).

Nestas viagens ao norte do Brasil e ao retornarem a França, foram levados para testemunhar seus feitos, riquezas e escravos, como forma de propaganda e para mostrar à monarquia como seria vantajosa a colonização dessas terras para o seu país (COUTINHO, 1999). Ao retornar de outra viagem, o fidalgo francês Daniel de La Touche, tomou conhecimento das notícias espalhadas por Charles des Vaux e logo tomou a resolução de colonizá-las. Porém, não dispondo de condições financeiras para tal viagem, associou-se ao Almirante François de Rasilly, ao Senhor de Auners, a Nicolas de Harlay de Sancy e ao Barão Dela Motte e de Gros-Bois, todos nomeados tenentes-gerais da Regente Maria de Médicis. A esses fidalgos, juntaram-se centenas de voluntários e os Padres Capuchinos que obtiveram permissão para a cristianização dos silvícolas, partindo para as terras do Maranhão (COUTINHO, 1999).

Nesta narrativa, o desembargador Milson Coutinho cita o Padre Claudio de D’Abbeville como o cronista de toda a viagem ao Maranhão. De acordo com as suas informações, eles partiram do porto de Cancele a 19 de março de 1612, e após uma semana ancoraram na Costa da Inglaterra, mais precisamente em Plymouth, onde permaneceram até 23 de abril (COUTINHO, 1999). Nesta viagem e até chegarem às terras do Maranhão, passaram pela costa da Barbária, cabo do Bojador, trópico de Câncer, pelas praias da África, Costa de Guiné, Cabo Verde, até chegarem em 23 de junho a Fernando de Noronha. Em 11 de julho, o Padre Abbeville narra que viram a terra do Brasil, e a 26 de julho fundaram a ilha de Santana. A fundação de São Luís do Maranhão pelos franceses ocorreu a 8 de setembro de 1612, onde o Pe. Abbeville narra que o Sr. De Rasilly e os outros franceses se ajoelharam e começaram a entoar *Te Deum laudamus* em marcha, para em seguida serem recebidos pelos índios (COUTINHO, 1999).

O Padre Claude d'Abbeville narra da seguinte forma esta data histórica:

*À frente de todos marchava um fidalgo levando a água benta; outro seguia com o incenso e outro com turíbulo; e atrás deste caminhava um gentil-homem carregando um belíssimo crucifixo que nos fora dado pelo Senhor de Manoir [...] Nós outros, religiosos, acompanhamos a cruz em ordem, revestidos de sobrepelizes brancas. Vinha em seguida o Sr. de Rasily, loco-tenente-general de suas Majestades, juntamente com a nobreza toda e, finalmente, os outros franceses de mistura com os índios” (COUTINHO, 1999, p. 39).*

Ao chegarem ao local escolhido plantaram uma cruz e em seguida houve a saudação aos silvícolas maranhenses feita pelo Sr. des Vaux. Benzeram a cruz e a ilha do Maranhão, e em nome da monarquia francesa o Sr. Rasily deu ao forte o nome de São Luís, em memória eterna de Luís XIII.

COUTINHO (1999, p.40) refere que “fundada a cidade de são luís, iniciaram os conquistadores o trabalho a que se propunham, como construção de casas, conventos, depósitos e, da parte dos frades capuchinhos, a catequese dos silvícolas”. COUTINHO (1999, p. 40), acrescenta ainda que ao,

*1º de novembro de 1612, após sucessivas confabulações, resolveram os enviados da Coroa francesa, promulgar, no Maranhão, as chamadas “Leis fundamentais”, espécie de Código eclético, de onde despontaram normas de direito constitucional, direito canônico, direito processual penal, direito penal e mais outros ramos da ciência jurídica (COUTINHO, 1999, p. 40).*

Essas leis referiam que seria punido todo aquele que atentasse contra a vida do comandante da expedição e das pessoas residentes na colônia, podendo o réu ser considerado criminoso e condenado à morte sem esperança de remissão. Punia-se o crime de furto, em primeiro grau, com a pena de açoites ao pé da forca. O adultério era também considerado um crime grave, por sedução ou por violência, nomeadamente com as mulheres dos índios.

Em relação ao adultério surge o primeiro crime que nos é contado pelo Padre Abbeville e citado por COUTINHO (1999, p. 42 e 43).

*O Índio Japiaçu, Homem inteligente e ao tudo indica o primeiro a exercitar a oratória forense na **Conquista**, envolvera-se em crime de homicídio, pois mandara matar, na sua presença, a uma escrava que havia sido sua esposa e a quem o Chefe dera liberdade posterior.*

*Apanhada em flagrante adultério com outro índio, foi a vítima imolada imediatamente, esquartejada sem piedade, tendo esse ato de selvageria sido levado ao conhecimento dos franceses.*

*[...]*

*Correndo célere a notícia, esta chegou ao forte de São Luís aborrecendo grandemente aos loco-tenentes da Regente da França.*

*Os primeiros a ser ouvidos, num processo sumário e oral foram os índios Januare-eté e Pirajivá, testemunhas do evento.*

*Comprovada a violação das leis francesas, pois que a nenhum cacique fora delegado o poder de vida ou morte na colônia, mandaram os membros da Corte, Rasily e La Ravardière, com a aprovação dos demais Fidalgos, ali componentes do primeiro Tribunal de Justiça do Maranhão, que todos se dirigissem a Junipará, aldeia onde se verificara o crime, para o exame local da situação.*

*[...]*

*A acusação foi iniciada por des Vaux, exatamente como um Promotor dos tempos atuais faz ao proceder a leitura do libelo. O crime Japiáçu foi passado em revista, nos seus detalhes. Disse des Vaux que o réu deveria ter comunicado aos franceses o delito de sua ex-escrava, para que eles a punissem, e não fazê-lo pessoalmente, pois era da competência dos chefes do Rei de França, a apenação dos acusados.*

*[...]*

*Assim respondeu Japiáçu: foram os chefes e tu que mataram essa mulher, e não eu; pois prevendo os efeitos de caju eu estava resolvido a ir a Tabacuru construir uma canoa durante as festas, de medo de ser levado a cometer algum despropósito. Mas vós me fizestes demorar tanto tempo nessa ilha para erguer o estandarte de França que quando para cá voltei fui solicitado a comparecer à assembleia e não pude recusá-lo. Trouxeram-me essa mulher que eu havia libertado e desposado e me contaram que ela fora achada em adultério com um índio, em desobediência às leis de nosso país. Mandeí matá-la. Fiz isso porque estava cego de raiva e bêbado. Mas ouvi muitas vezes dos franceses que em seu país é permitido matar as mulheres quando surpreendidas em adultério.*

No primeiro ordenamento jurídico da Cidade do Maranhão, submeteram os franceses a julgamento o índio Japiáçu, e com o encerramento dos debates reuniu-se o Tribunal que deliberou absolver o silvícola do crime.

Continuando sobre a história da justiça maranhense, iniciou-se posteriormente a expulsão dos franceses, tendo início a colonização portuguesa, “A 1.6.1613 Jerônimo partiu de Olinda em demanda da ilha do Maranhão, em 4 embarcações e com uma guarnição de cem homens em armas” (COUTINHO, 1999, p. 45). Mas foi na batalha de Guaxenduba, que os franceses sofreram o seu mais duro revés, sagrando-se nitidamente vitoriosas as forças lusitanas comandadas por Jerônimo de Albuquerque. Inicia-se então uma troca de cartas entre os generais de França e os altos comandos de Portugal, na frente da batalha maranhense (COUTINHO, 1999). Desconfiado com a França, Portugal envia ao Maranhão, Alexandre de Moura de

Pernambuco, a 5 de outubro de 1615, de modo que já a 1 de novembro os franceses se viam apertados pelas tropas de terra comandadas por Jerônimo de Albuquerque e, pelo mar, bloqueados pela armada de Alexandre Almeida (COUTINHO, 1999).

É após a expulsão dos franceses do Maranhão, que tem início a colonização da “conquista” sob a égide dos monarcas lusitanos. É no governo de Jerônimo de Albuquerque que se pode fixar, o marco inicial da atividade judiciária, com a presença de nosso primeiro Ouvidor designado por Alexandre de Moura (COUTINHO, 1979).

COUTINHO (1979, p. 30) refere a este propósito:

*Jerônimo de Albuquerque foi nomeado por Alexandre de Moura para as funções de primeiro governador da “Conquista”, empossando-se no cargo a 9 de janeiro de 1616, tendo por auxiliares o Capitão-de-entradas Bento Maciel Parente, o Capitão-de-mar Salvador de Melo, o Sargento-Mor Baltazar Álvares Pestana e o Ouvidor e Auditor Geral Luiz de Madureira.*

A Ouvidoria no Maranhão após Luiz de Madureira, prossegue com a posse de Sebastião Barbosa, Jorge da Costa Machado, Antônio Vaz de Borba, Maurício de Heriarte, Francisco Barradas de Mendonça, Antônio Figueira Durão, João Cabral de Barros, Bartolomeu Barreiros de Miranda e Diogo de Sousa Menezes. Este último Ouvidor geral trouxe a novidade de instituir o Tribunal do Juízo da Coroa (COUTINHO, 1999).

A junta da Coroa era composta pelo,

*Ouvidor Geral, que a presidia e relatava, integrando-a, ademais, obrigatoriamente, um Ministro Eclesiástico, representando o poder espiritual e um Ministro civil, via de regra ou o Juiz de Fora, ou o mais notável advogado (bacharel) com atividade no Foro colonial (COUTINHO, 1999, p. 60).*

O Tribunal de Juízo da Coroa teve como primeiro Ouvidor<sup>1</sup> o Dr. Tomé de Almeida Oliveira, seguindo-se Manuel Vaz Nunes, Miguel da Rosa de Melo Pimentel, Manuel Nunes Colares, Manoel Inácio Godinho, Carlos de Azevedo Leite e Mateus Dias da Costa.

---

<sup>1</sup>O Ouvidor tinha a atribuição de conhecer, por ação nova ou por apelação e agravo, as causas cíveis e crimes até dez léguas ao redor. Nas causas cíveis, teria alçada até à quantia de cem mil réis, e nas causas crimes, deveria atuar juntamente com o capitão e governador. Além disso, cabia-lhe presidir a eleição dos juízes ordinários e oficiais de Justiça. A autonomia na administração da justiça dada aos donatários e ao Ouvidor era ampla e incluía o poder de impedir a entrada de qualquer autoridade judicial nas capitanias, o

No início do século XVIII, o Maranhão iria conhecer a figura do Corregedor da Comarca, que era o Desembargador enviado da corte e acumulava a função de Ouvidor Geral e Juiz de Fora. O primeiro a tomar posse nesta Comarca foi o Dr. Manuel da Silva Pereira e posteriormente o Desembargador Eusébio Capelly, o Dr. Vicente Leite Ripado, o Dr. Domingos de Matos Leitão e Silva, o Dr. Matias da Silva e Freitas, o Dr. José de Sousa Monteiro, o Dr. Francisco Marcelino de Gouveia, o Dr. Manuel Sarmento, o Dr. João da Cruz Diniz Pinheiro, o Dr. Diogo da Costa e Silva, o Dr. Gaspar Gonçalves dos Reis, o Dr. Francisco Martins da Silva, e por último o Dr. Miguel Marcelino Veloso e Gama (COUTINHO, 1979; COUTINHO, 1999).

Após o Corregedor da Comarca, é criada a Junta da Justiça do Maranhão com poderes para julgar todos os crimes em processos sumários, sem apelo ou agravo, e tendo o governador e o capitão-general como seus presidentes.

A origem da Junta da Justiça tem como rei de Portugal, o monarca D. José I e seu primeiro ministro o déspota Sebastião José de Carvalho e Melo, antes Conde de Oeiras, depois Marquês de Pombal, conhecido na história lusitana. Este nomeou para o governo da Capitania Maranhense o seu sobrinho Joaquim de Melo e Póvoas (COUTINHO, 1979).

A Junta da Justiça era um colegiado julgador, dos tempos coloniais, com finalidade específica e competência definida. A Junta do Maranhão foi autorizada a funcionar com 5 Ministros, sendo seu:

*Presidente Governador, e o Relator o Ouvidor Geral. Integravam-na, ainda o Juiz de Fora de São Luís da Capitania do Piauí, e, em sua falta, Bacharéis formados, cognominados Ministros Adjuntos, isso quando fosse julgar feitos cíveis e criminais sem envolvimento com os Militares, porque, nesse caso, permanecia o Governador, na presidência, o Ouvidor, como **relator do feito**, o Juiz de Fora e dois Oficiais da Tropa de linha, destes os mais graduados (COUTINHO, 1999, p. 117).*

Instalada a 11 de agosto de 1777, teve a Junta atividade até 4 de novembro de 1813. Presidiram a esta junta Joaquim de Melo, Dom Antônio de Sales Noronha, José Teles da Silva, Fernando Pereira Leite de Foios, Dom Fernando Antônio de Noronha, D. Diogo de Sousa, Antônio de Saldanha da Gama, D. Francisco de Melo Manuel da Câmara, D. José Tomaz de Menezes e Paulo José da Silva Gama (COUTINHO, 1999).

---

que tornava sua atuação imune à fiscalização da Coroa. Invertia-se, assim, a política seguida pela monarquia portuguesa, de fazer da administração da Justiça um eficaz braço da centralização.

Durante este período foram Ouvidores da Junta da Justiça o Dr. Julião Francisco Xavier da Silva Sequeira Monclaro, o Dr. José Tomaz da Silva Quintanilha, o Dr. Antônio Pereira dos Santos, o Dr. Manuel Antônio Leitão Bandeira, o Dr. João Francisco Leal, o Dr. João Pedro de Abreu, o Dr. José de Araújo e Noronha, o Dr. Joaquim Antônio de Araújo, o Dr. Henrique de Melo Coutinho de Vilhena, o Dr. Raimundo de Brito Magalhães e Cunha, o Dr. José Patrício Diniz da Silva e Seixas, o Dr. José Francisco da Silva Costa Furtado, o Dr. Luiz de Oliveira Figueiredo e Almeida, o Dr. Bernardo José da Gama e o Dr. José da Mota de Azevedo Correia (COUTINHO, 1999).

É em 1813 que se institui no Brasil o seu terceiro Tribunal, a Relação Maranhense, instalada em São Luís a 4 de novembro, jurisdicionando do Ceará ao Amazonas, onde seria nomeada a sua primeira turma de Desembargadores, findando-se a Ouvidoria do Maranhão. O Príncipe regente plantava o Terceiro Tribunal do País e a primeira sede da Corte estadual funcionou provisoriamente na Casa do Senado da Câmara, onde fica atualmente a Prefeitura Municipal de São Luís (COUTINHO, 1979; COUTINHO, 1993; COUTINHO, 1999).

A instalação do Tribunal da Relação é narrada por COUTINHO (1999, p. 179):

*No dia 7 de outubro de 1813, conduzindo pilhas imensas de Livros de todos os tamanhos, uns para registros de acórdãos, outros para lavratura de atas das sessões, ainda outros destinados a controles estatísticos, volumosos uns, magros outros, desembarcou no Cais de São Marcos, de bordo do navio de guerra “São João Magnânimo”, o elegante, sóbrio, orgulhoso e culto Desembargador Antônio Rodrigues Veloso de Oliveira, sendo recebido com todas as honras pelo Vice-Almirante Paulo José da Silva Gama, que o conduziu a Palácio.*

O Desembargador Antônio Rodrigues Veloso de Oliveira, trouxera os atos de nomeação dos seus nove colegas. Este registro é citado por COUTINHO (1993, p. 42-43), extraído da obra História Geral do Brasil:

*A relação do Maranhão foi criada em virtude das resoluções de 23 de agosto de 1811 e 5 de maio de 1812, tomadas em consultas da Mesa do Desembargador do Paço: teve regimento pelo Alvará com força de lei de 13.5.1812.*

*No despacho dessa mesma data saíram nomeados para a Relação: Dr. Antônio Rodrigues Veloso de Oliveira, Chanceler; Bacharéis Lourenço D’Arroxelas Vieira de Almeida Malheiros, João Rodrigues de Brito, José da Mota de Azevedo, Joaquim José de Castro, João Francisco Leal, Miguel Marcelino da Gama, Manoel Leocádio*

*Rademacker, Luís José de Oliveira e João Xavier da Costa Cardoso, desembargadores.*

No ano de 1822, o Brasil obtém a sua independência proclamada pelo Príncipe Regente D. Pedro I. Porém, a província do Maranhão mantinha lealdade a Lisboa e aos comprovincianos que não queriam aderir à independência. Após duras lutas e muita violência na fase pré e pós-independência, um ano depois o Maranhão adere à independência a 28 de julho de 1923. Mesmo assim, com resistências dos comerciantes portugueses que mantinham grandes ligações coma coroa da metrópole (COUTINHO, 1979).

Em quatro séculos operava-se a primeira grande reforma da Organização Judiciária do País, com a extinção dos Tribunais da Casa da Suplicação e da Mesa do Desembargo do Paço, Consciência e Ordens, sendo criado o Supremo Tribunal de Justiça, instalado como Tribunal de Revista, tendo também sido criados os Juizados de Paz para as freguesias e distritos, e suprimidas as Câmaras que vinham dos tempos coloniais, bem como os cargos de Juízes de Fora e Ouvidores de Comarca (COUTINHO, 1999).

A província do Maranhão ficou dividida em Comarca e Termos da seguinte forma: Comarca de São Luís formada pela Ilha do Maranhão e Paço do Lumiar; a segunda Comarca de Alcântara: o Termo sede, São Bento e Guimarães; Comarca de Viana: Sede, Termo da Vila do Mearim (Vitória do Mearim, atual); a Comarca de Itapecuru, ficou com Rosário, Icatu e o Termo Sede; Comarca de São Bernardo, com a Sede, Brejo e Tutóia; Comarca de Caxias: Caxias, Urubu (hoje Timbiras)e São José; Comarca de Pastos Bons: Pastos Bons e Riachão (COUTINHO, 1999).

Após várias mudanças em Comarcas e Termos, elevada a Comarca em “1872 o Maranhão contava com 14 Comarcas a saber: São Luís, Alcântara, São Bento, Turiaçu, Baixo-Mearim, Codó, Caxias, Brejo, Pastos Bons, Chapada, Carolina, Rosário, Alto-Mearim e Guimarães” (COUTINHO, 1999, p. 216).

Nesse período, os presidentes do Tribunal foram: Desembargador Francisco de Paula Pereira Duarte, Desembargador João Capistrano Rebello, Desembargador Joaquim Vieira da Silva e Sousa, Desembargador Antônio Joaquim Albuquerque Melo, Desembargador José Pereira da Graça Júnior, Desembargador Antônio de Barros e Vasconcelos, Desembargador Adriano Manoel Soares, Desembargador João Paulo Monteiro de Andrade, Desembargador João

Caetano Lisboa, Desembargador José Ascenço da Costa Ferreira, Desembargador Joaquim da Costa Barradas (COUTINHO, 1979).

Presidiu o Tribunal até ao advento da República o Desembargador Joaquim da Costa Barradas e nessa condição, chefiando uma comissão de Desembargadores, Juizes da Capital, Promotores, e Serventuários da Justiça para a manifestação e adesão da Corte ao novo regime (COUTINHO, 1979).

Com o início da República foi criado o Superior Tribunal da Justiça na Constituição de 1981 e,

*E regulado pelo Dec. 91, de agosto do mesmo ano, o Superior Tribunal de Justiça compunha-se de 7 Desembargadores, sendo seu Presidente e Vice eleitos pelos membros da Corte, na primeira sessão de cada ano, por escrutínio secreto e maioria absoluta de votos. Em caso de empate era considerado eleito o antigo Desembargador (COUTINHO, 1979, p.128).*

Os Presidentes do Superior Tribunal de Justiça foram: Desembargador Carlos Emilio de Andrade Peixoto, Desembargador José Mariano da Costa, Desembargador Francisco Xavier dos Reis Lisboa, Desembargador Torquato Tasso Coelho de Sousa, Desembargador Lourenço Valente de Figueiredo, Desembargador Artur Bezerra de Menezes Lira, Desembargador Manuel Lopes da Cunha, Desembargador Adolpho Eugênio Soares Filho, Desembargador Henrique José Couto e Desembargador Francisco Xavier dos Reis Lisboa Filho (COUTINHO, 1979; COUTINHO, 1993; COUTINHO, 1999).

Após a Revolução 30 no Brasil, o Maranhão foi governado por uma junta governativa revolucionária que “fizeram enterrar o Superior Tribunal de Justiça e em seu lugar criaram uma caricata Junta da Justiça, quem sabe se não aos moldes daquela de 4 de fevereiro de 1777, ao tempo de Marquês de Pombal” (COUTINHO, 1979, p. 139).

A Junta tomou foros de legalidade pelo Decreto n. 12, de 24.10.1930, em seu art. 3º “será criada em substituição ao Superior Tribunal, uma junta de Justiça, com sede na Capital e jurisdição em todo o Estado”. Seria composta de cinco membros, com as mesmas atribuições, funções e deveres dos Desembargadores (COUTINHO, 1979).

A 7 de maio de 1932, o presidente Getúlio Vargas, reorganizava a Justiça do Estado através de Decreto presidencial com a criação da Justiça do Trabalho e Justiça Eleitoral. Nesse ano



também se instalou no Maranhão por força de Decreto, o Tribunal Regional Eleitoral (COUTINHO, 1979; COUTINHO, 1993).

Com a Promulgação da Constituição de 1934, o art. 104 referia que:

*Compete aos estados legislar sobre a divisão e organização judiciária e prover os respectivos cargos, observados os preceitos dos arts. 64 a 72 da Constituição, menos quanto a requisição de força federal, e ainda os princípios seguintes:*

- a) – Investidura, os primeiros graus, mediante concurso organizado pela **Corte de Apelação** (grifo do autor), fazendo-se a classificação, sempre que possível, em lista tríplice.*
- b) – A designação da Corte de Apelação para os antigos Superiores Tribunais de Justiça ainda vinha citada nas letras c, d, e, f e § 2º do citado art. 104 (COUTINHO, 1993, p. 143).*

Nesta época em que houve a mudança de nomenclatura para Corte de Apelação, foram presidentes o Dr. Alberto Cícero Correia Lima, Dr. Carlos Augusto de Araújo Costa e o Dr. José Pires Sexto (COUTINHO, 1993).

Com a Constituição de 1937 seriam adotadas a efetivação de alguma medidas no sistema de governo do Maranhão. Assim, em 30 de dezembro o Dr. Paulo Ramos outorgou, ao Estado, a primeira Organização Judiciária com base no Decreto Lei nº 15, dizia que:

*O Poder Judiciário seria exercido, no Maranhão, pelo **Tribunal da Apelação** (grifo do autor), Juízes de Direito, Tribunal do Júri, Juízo de Imprensa, etc.*

*O tribunal de Apelação nasceu com duas turmas, constituídas de 3 Desembargadores, sendo uma do Crime e outra do Cível.*

*O Ministério Público seria chefiado por um Procurador-Geral e composto de Promotores Públicos (COUTINHO, 1993, p. 175)*

Durante este período foram criados a Justiça Militar do Estado e o Conselho Superior da Magistratura, órgão encarregado do disciplinamento dos Juízes de Direito (COUTINHO, 1993). Foram presidentes da Corte de Apelação o Desembargador Reis Lisboa, Desembargador Carlos Augusto de Araújo Costa e Desembargador José Pires Sexto. Os presidentes do Tribunal de Apelação foram: Desembargador Joaquim Teixeira Junior, Desembargador Raimundo Púbio Bandeira de Melo, Desembargador Henrique Costa Fernandes, Desembargador Joaquim Alves Santos, Desembargador Alberto Correa Lima e Desembargador Trayahu Rodrigues Moreira (COUTINHO, 1979).

No ano de 1945, Getúlio Vargas é deposto pelo seu Ministro de Guerra, General Eurico Gaspar Dutra com ajuda das forças combinadas de Mar, Terra e Ar. Os generais entregaram o Governo do País ao Ministro José Linhares, Presidente do Supremo Tribunal de Justiça. Nesse mesmo ano, o General Eurico Gaspar Dutra foi eleito presidente do Brasil (COUTINHO, 1999).

Em 1946, foi promulgada a Constituição Federal e somente depois de um ano o Maranhão teve a sua Constituição Política aprovada, o que ocorreu a 28 de julho de 1947. Entre as alterações ocorridas, destaca-se a designação dada pelo Interventor através do Dec. Lei nº 15 para Tribunal de Justiça que vem até aos nossos dias (COUTINHO, 1979).

Entre seus artigos que falam do Poder Judiciário, COUTINHO (1979, p.152) descreve que “O Tribunal de Justiça tem sede na Capital e exercerá jurisdição em todo o Estado, ficando mantida a sua composição de oito membros”.

Entre as suas competências o Tribunal de Justiça tinha de,

*Elaborar seu Regimento Interno, organizar a Secretaria, fixar os vencimentos dos magistrados, por proposta à Assembleia Legislativa. Concedia licença aos Srs. Desembargadores, Juízes, serventuários e demitia servidores da Secretaria e Serviços Auxiliares. Competia-lhes processar e julgar, nos crimes comuns, os Governadores, e nos de responsabilidade aos Secretários de Estado, Chefes de Polícia, Juízes de Direito, Promotores Públicos e Juízes do Tribunal de Contas (COUTINHO, 1979, p.152).*

Em 7 de março de 1948, já como Tribunal de Justiça do Maranhão, a suprema Corte estadual funda a sua sede própria: o Palácio da Justiça “Clóvis Bevilacqua”, situado na Praça D. Pedro II, Centro Histórico de São Luís. A inauguração do prédio (de fachada neoclássica) é consagrada com a presença do Presidente da República, general Eurico Gaspar Dutra (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2007).

A construção - iniciada no governo de Paulo Ramos e concluída na administração de Archer da Silva - compõe o conjunto arquitetônico tombado pelo Patrimônio Federal. O nome homenageia o jurista, legislador e filósofo cearense Clóvis Bevilacqua, autor do primeiro anteprojeto do Código Civil Brasileiro (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2007). Foram Presidentes do Tribunal de Justiça nesse período os Desembargador Joaquim Alves Santos, Desembargador Acrísio Rebello, Desembargador Trayahu Rodrigues Moreira, Desembargador Nelson Jansen Ferreira, Desembargador Bento Moreira Lima, Desembargador Palmério César

Maciel Campos, Desembargador Francisco Costa Fernandes Sobrinho, Desembargador Raimundo Eugênio de Lima, Desembargador Tácito da Silveira Caldas, Desembargador Nicolau Dino de Castro e Costa, Desembargador Antônio Rodrigues Moreira, Desembargador Esmeragdo de Sousa e Silva, Desembargador Lauro de Berredo Martins, Desembargador Raimundo Nonato Corrêa de Araújo Neto, Desembargador José Maria de Jesus Marques (COUTINHO, 1993).

COUTINHO (1979, p. 167) refere que a Constituição de 1967 em seu art. 112, nos seus incisos, passou a determinar que os órgãos do Poder Judiciário no Brasil são:

- I – Supremo Tribunal Federal*
- II – Conselho Nacional da Magistratura*
- III – Tribunal Federal de Recursos e Juízes Federais*
- IV – Tribunais e Juízes Militares*
- V – Tribunais e Juízes Eleitorais*
- VI – Tribunais e Juízes do Trabalho*
- VII – Tribunais e Juízes Estaduais*

Vale ressaltar que a 28 de novembro de 1979 foi sancionada a Lei de Organização Judiciária, intitulada “Divisão e Organização do Estado”, com base em COUTINHO (1993, p. 263)

*Por esse diploma legal, a estrutura do Poder Judiciário compunha-se da Comarca de São Luís (4ª entrância) com 18 Juízes de Direito e 5 Juízes Substitutos; a Comarca de Imperatriz (3ª entrância) tinha aumentada, para 8, o número de seus Juízes, enquanto Caxias e Bacabal (3ª), permanecia com 3 Juízes; Codó, Coroatá, Pedreiras (3ª entrância), 2 Juízes cada; Itapecuru, Santa Inês e Timon (2ª entrância), 2 Juízes cada uma. As Comarcas (1ª entrância), um Juiz.*

A Lei 4.105/79, no seu art. 14 nos mostra a composição do Tribunal de Justiça que tinha quinze membros, de entre os quais um seria Presidente, um Vice-Presidente, e um Corregedor-Geral. O Pleno funcionava às quartas-feiras e as Câmaras (isoladas e reunidas), às terças, quintas e sextas-feiras. O acesso ao Tribunal de Justiça baseada na Lei de Organização da Magistratura Nacional (LOMAN) e a sua investidura, era orientado pelo critério da antiguidade e de merecimento, entre os juízes de 4ª entrância e por membros do Ministério Público e da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (quinto constitucional), alternada e sucessivamente (COUTINHO, 1999).

A promulgação da Constituição Federal de 5 de outubro de 1988, em seu art. 11 refere que cada Assembleia, com poderes constituintes, elaborará a Constituição do Estado, no prazo de um ano, contado da promulgação da Constituição Federal, obedecidos os princípios desta (COUTINHO, 1999).

Os Deputados Constituintes de 1989 promulgaram a Constituição Estadual e foi reservado o Capítulo III para o Poder Judiciário e o seu inciso II, art. 72, estabelece que:

*São órgãos do Poder Judiciário: I – o Tribunal de Justiça; II – o Tribunal de Alçada; III – o Conselho de Justiça Militar; IV – os Tribunais do Júri; V – os Juízes de Direito; VI – Os Juizados Especiais; e VII – os Juízes de Paz*

*O art. 72 trata da competência exclusiva do Tribunal de Justiça para dispor sobre a organização judiciária do Estado, e ali está dito que o ingresso na magistratura só pode ocorrer por concurso (ressalvando o quinto constitucional (COUTINHO, 1993, p. 305).*

Cabe ressaltar a Lei Complementar 14/1991 que foi votada pela Assembleia Estadual e que dividiu os seus 192 artigos que tratam primordialmente do Tribunal de Justiça e da suas atribuições; da Corregedoria-Geral; dos Juízes; do Tribunal do Júri; da Justiça Militar e dos Juizados Especiais de Pequenas Causas (COUTINHO, 1999).

Foram presidentes do Tribunal de Justiça de 1979 até aos dias atuais, os seguintes Desembargadores: Desembargador Kleber Moreira de Souza, Desembargador Moacyr Sipaúba da Rocha, Desembargador José Antônio de Almeida e Silva, Desembargador Alcebíades Vieira Chaves, Desembargador José Joaquim Ramos Filgueiras, Desembargador Carlos César de Berredo Martins, Desembargador Emésio Dário de Araújo, Desembargador José Pires da Fonseca, Desembargador Juvenil Amorim Ewerton, Desembargador João Miranda Sobrinho, Desembargador Jorge Rachid Mubárack Maluf, Desembargador Antônio Fernando Bayma de Araújo, Desembargadora Etelvina Luiza Ribeiro Gonçalves, Desembargador Milson de Souza Coutinho, Desembargador Militão Vasconcelos Gomes, Desembargador Augusto Galba Falcão Maranhão, Desembargador Raymundo Liciano de Carvalho, Desembargadora Maria Madalena Alves Serejo, Desembargador Raimundo Freire Cutrim, Desembargador Jamil de Miranda Gedeon Neto, Desembargador Antônio Pacheco Guerreiro Junior, Desembargadora Cleonice Silva Freire e Desembargador Cleones Carvalho Cunha (COUTINHO, 1999; TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2015a).

A partir desses levantamentos históricos da Justiça maranhense, cabe-nos referir que no decorrer desses séculos de vida enquanto Instituição, o Tribunal de Justiça do Maranhão corroborou para a construção da sociedade maranhense de maneira ímpar, sempre zelando pelo bem-estar social e pela promoção da cidadania, objeto último da prestação da atividade jurisdicional.

A participação do Poder Judiciário, ao longo da História, sempre foi de fundamental importância para a manutenção da ordem social, assim como para a perspectiva de progresso. Sob o ponto de vista do Estado democrático, portanto, seria impossível viver-se sem o Poder Judiciário.

Ligado ao Poder Judiciário, o capítulo que se segue, aborda a temática do Tribunal de Justiça do Maranhão, de forma específica a Diretoria de Informática e Automação, apresentando-se ainda o Sistema de Controle de Processos e Documentos Administrativos (DIGIDOC).

## **CAPÍTULO 2 - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO**

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão tem sede na cidade de São Luís, na praça D. Pedro II - centro histórico, e de acordo com o art. 17 do Código de Divisão e Organização Judiciária tem competência para apreciar qualquer lesão ou ameaça de direito, que não esteja sujeita à competência de outro órgão jurisdicional. A divisão judiciária, para os efeitos da administração da Justiça Comum, divide-se em comarcas, Termos judiciários e Zonas judiciárias. As comarcas, estão divididas em três entrâncias, inicial, intermediária e final, e são classificadas pelo Tribunal de Justiça, por maioria absoluta dos seus membros. As comarcas de entrância inicial são as comarcas com um único juiz e são constituídas por noventa cinco (95) comarcas; As comarcas de entrância intermediária são as comarcas com mais de um juiz e são constituídas por trinta (30) comarcas; As comarcas de entrância final são as comarcas com mais de um juiz e mais de duzentos mil eleitores no termo sede da comarca, sendo que a única Comarca é a de São Luís (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2010). A sua organização administrativa possui oito (8) Diretorias assim descritas: Diretoria Judiciária, Diretoria Financeira, Diretoria do Fundo de Modernização e Reaparelhamento do Judiciário-FERJ, Diretoria de Segurança Institucional, Diretoria Administrativa, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria de Engenharia e Diretoria de Informática e Automação, que iremos discurrir a seguir.

### **2.1 Diretoria de Informática e Automação**

A Diretoria de Informática e Automação tem como papel institucional, a disponibilização e o gerenciamento de serviços de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que apoiem ou estendam a missão institucional do Tribunal, agregando valor aos seus processos e à população usuária da justiça, seguindo as melhores práticas preconizadas pelos padrões nacionais e internacionais de Governança de TIC.

Tem como missão prover serviços e soluções de Tecnologias da Informação e Comunicação efetivas que contribuam para o cumprimento da Missão Institucional do TJMA, e como Visão o ser reconhecida pela qualidade e eficiência de seus serviços e soluções de TIC (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2015b).

Atualmente, na Diretoria de Informática e Automação encontram-se em desenvolvimento e acompanhamento vários sistemas do Poder Judiciário. Esses programas foram desenvolvidos e

criados pelos próprios servidores de sistema de informação deste Tribunal de justiça. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2015b):

- *Acolher* Cadastro informatizado de dados das crianças e questionários sobre aspectos sociais, pedagógicos, psicológicos e de saúde das crianças. Setor que utiliza é a Coordenadoria Especial da Infância e Juventude do TJMA;
- *Aegis* Sistema de gestão arquivista Setor de biblioteca e Arquivo;
- *Attende* Sistema de cadastro do Telejudiciário, gestão de manifestações recebidas pela Ouvidoria, agendamento de audiência de conciliação Telejudiciário, Ouvidoria e Centro de Conciliação;
- *Atus(descontinuado)* Sistema de RH RH
- *Convictus* Sistema que controla frequência de apenados ligados a VEP 2ª VEP;
- *DIGIDOC* Sistema de controle de documentos e processos administrativos Todos os funcionários;
- *E-mat* Sistema de controle de materiais Todos os setores;
- *Frotas* Sistema de gestão do setor de transporte do TJMA Todos os setores;
- *Portal TJMA* Distribuidor de conteúdo para uma série de outros sites ou subsites Todos os setores;
- *Remoção* Sistema controla os concursos internos de remoção de servidores Inscrições, classificações, relatórios Todos Servidores;
- *Salus* Sistema de controle de marcação de consulta Todos os setores;
- *Sentinela* Sistema de controle de Acesso aos sistemas do TJMA Todos os servidores; (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2015b).

De entre esses programas, existe um que contém todos os Sistemas que podemos classificar como “Mãe” denominado de Sentinela e que somente pode ser executado em aplicativos do *Mozilla Firefox* e *Google Chrome* (Figuras 1 e 2).



FIGURA 1 – SISTEMA SENTINELA

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

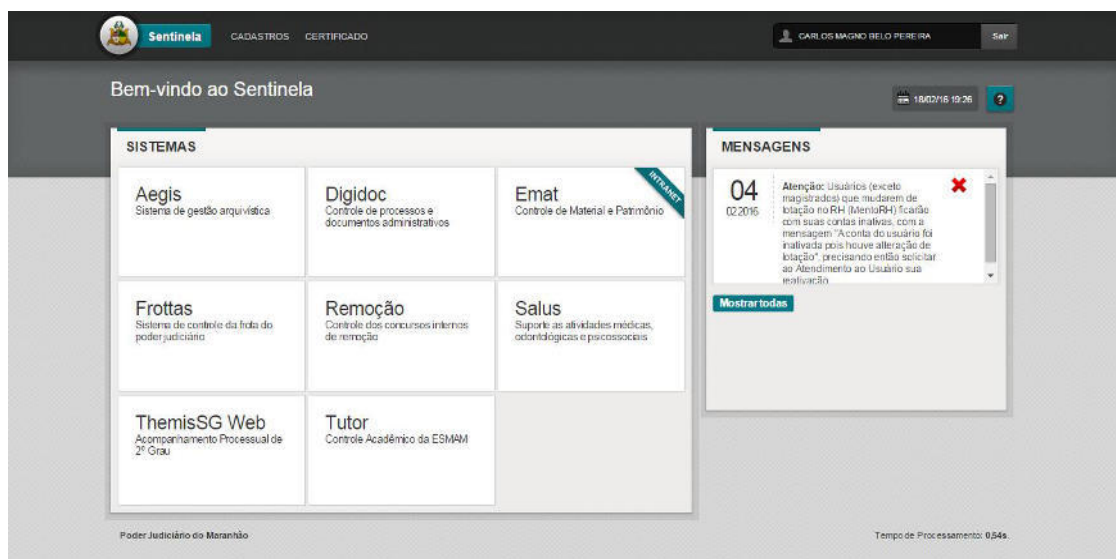


FIGURA 2– TELA INICIAL DO SENTINELA COM ALGUNS SISTEMAS

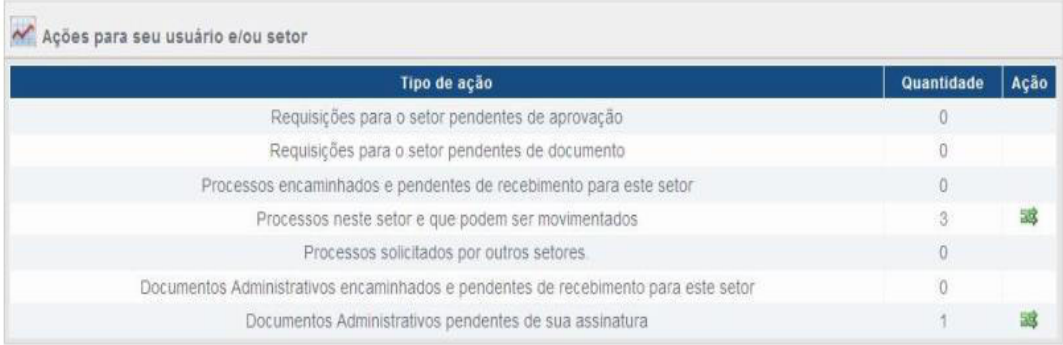
Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).



### 2.1.1 Conhecendo um Pouco do Sistema DIGIDOC


O Sistema de Controle de Processos e Documentos Administrativos (DIGIDOC), apresenta algumas características, fluxos e procedimentos relativos aos três conceitos principais de tipos de documentos que co-existem no mesmo como: requisições, documentos e processos.



A figura 3 na sua página inicial, tem como objetivo mostrar todas as atividades pendentes do usuário ou do seu setor. As colunas “Tipo de Ação” e “Quantidade” mostram, respectivamente, quais e quantas atividades estão pendentes. Se houver alguma pendência, na coluna “Ação” será disponibilizado um ícone de atalho para realizar a ação pendente.



Ações para seu usuário e/ou setor		
Tipo de ação	Quantidade	Ação
Requisições para o setor pendentes de aprovação	0	
Requisições para o setor pendentes de documento	0	
Processos encaminhados e pendentes de recebimento para este setor	0	
Processos neste setor e que podem ser movimentados	3	
Processos solicitados por outros setores	0	
Documentos Administrativos encaminhados e pendentes de recebimento para este setor	0	
Documentos Administrativos pendentes de sua assinatura	1	

- : botão de atalho para realizar ação pendente.

**FIGURA 3 - PÁGINA INICIAL DO SISTEMA DIGIDOC**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

### 2.1.1.1 Requisição

Uma **Requisição**, consiste num pedido qualquer, criado no sistema pelo próprio usuário interno. Qualquer servidor do Tribunal de Justiça do Maranhão, pode fazer uma solicitação através deste formulário, sem a necessidade de se dirigir ao setor de protocolo (Menu Requisições >> Cadastrar Requisição - ver figura 4). Nesse caso, o próprio cadastrador solicitante é também o “requerente principal” da requisição (que pode ter outros requerentes além do principal) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

FIGURA 4 – CADASTRO DE REQUISIÇÃO

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

O fluxo de envio, iniciar-se-á com o preenchimento dos campos exigidos e anexo do(s) documento(s). O usuário deve clicar no botão “Cadastrar” e então o sistema confirma o envio da requisição para o setor de destino. Esse direcionamento depende exclusivamente do tipo de assunto constante da requisição (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2016).

Cada um dos tipos de assunto está previamente cadastrado para ser tratado por um setor específico. Por exemplo, se o usuário solicita uma requisição do tipo “Adicional de Qualificação”, esta será automaticamente encaminhada para o setor de Recursos Humanos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2016).

Alguns tipos de assuntos, como “Férias”, por exemplo, requerem a aprovação do chefe imediato do usuário requerente. Nesses casos, antes de serem enviadas ao setor de destino, devem ser aprovadas pelo chefe. Um aviso é enviado por *e-mail* ao chefe, para lembrá-lo de aprovar as requisições pendentes de sua aprovação. Ao se cadastrar uma requisição, ela recebe automaticamente um número identificador e é então enviada ao setor responsável, onde poderá ser aceite ou negada (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2016).

As pessoas externas ao Poder Judiciário, que não sejam funcionários, poderão ter uma requisição cadastrada no sistema, no setor de “Divisão de Protocolo e Arquivo”. Esta Divisão recebe pedidos diversos por outros meios fora do sistema (documentos em papel entregues em mão ou pelo correio) e cadastra-os de maneira semelhante no sistema (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Dos dados do formulário constam as informações do requerente principal que são automaticamente carregados pelo sistema, como: Matrícula, Cadastro de Pessoa Física, *e-mail*, Telefone (ver figura 5). Os dois últimos campos podem ser editados, mas, os restantes não podem ser alterados. É importante informar o *e-mail*, pois o sistema envia avisos informando o andamento dos processos (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2016).

O formulário apresenta campos para o requerente principal e um terceiro requerente. Os campos são:

- Matrícula: [campo vazio]
- CPF/CNPJ: 12345678901
- Nome: Maria de Jesus Pereira
- Telefone: [campo vazio]
- Qualidade: Representante (menu suspenso)
- Matrícula 3: [campo vazio]
- CPF/CNPJ 3: [campo vazio]
- Nome: [campo vazio]
- Telefone: [campo vazio]
- Qualidade: Representante (menu suspenso)

Existem ícones de validação (verde e vermelho) ao lado dos menus suspenso de Qualidade.

**FIGURA 5 – DADOS DOS REQUERENTE**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

No cadastro das requisições, há a possibilidade de serem anexados os documentos que forem necessários. Para anexar um documento digital (*word, excel, pdf, jpg, etc...*), basta apenas clicar no botão “Selecionar” e escolher o documento, conforme figura 6.

O formulário mostra a interface para anexar documentos. Os campos são:

- Anexo 1: [campo vazio]
- Descrição: Documento de Abandono
- Selecionar: [botão]
- Adicionar: [ícone verde]
- Anexo 2: [campo vazio]
- Descrição 2: [campo vazio]
- Selecionar: [botão]
- Adicionar/Remover: [ícones verde e vermelho]

**FIGURA 6 – ANEXO DE DOCUMENTOS**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

#### 2.1.1.1.1 Assunto da Requisição

Toda a requisição possui um assunto (figuras 7 e 8), que define qual o setor inicial daquela requisição, que será o responsável por fazer o seu tratamento. Este, pode ser o de aceitar a requisição com ou sem processo, encaminhar a requisição ou negá-la (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

FIGURA 7 – ASSUNTO 1 - DIGIDOC

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

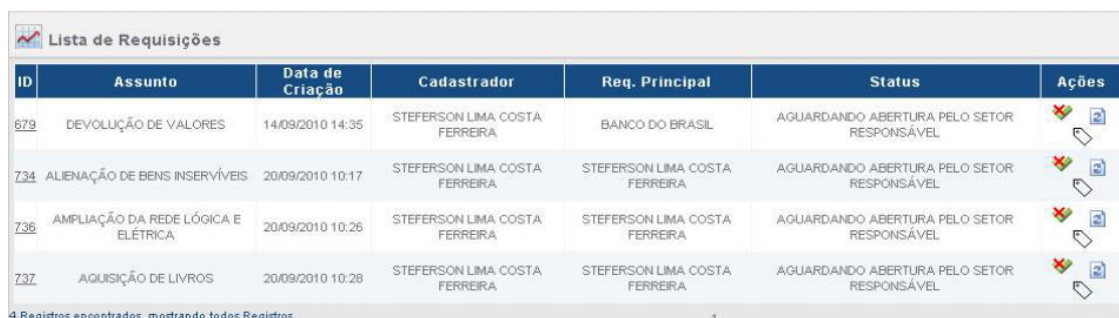
FIGURA 8 - ASSUNTO 2 - DIGIDOC

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

Alguns assuntos são sigilosos, o que implica que os processos abertos com esses assuntos serão visualizados apenas pelos setores por onde o processo passou (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Alguns assuntos, como mostra a figura 9, precisam de uma autorização prévia do chefe imediato do requerente para que a requisição possa seguir o seu curso normal (encaminhada ao setor competente para ser tratada). O chefe, deve analisar o pedido do subordinado e aprovar ou não a

sua requisição, colocando uma observação e explicando o motivo da autorização ou negação. As requisições cujos assuntos não necessitem dessa autorização prévia, são encaminhados diretamente ao setor competente (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).



ID	Assunto	Data de Criação	Cadastrador	Req. Principal	Status	Ações
679	DEVOLUÇÃO DE VALORES	14/09/2010 14:35	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	BANCO DO BRASIL	AGUARDANDO ABERTURA PELO SETOR RESPONSÁVEL	
734	ALIENAÇÃO DE BENS INSERVÍVEIS	20/09/2010 10:17	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	AGUARDANDO ABERTURA PELO SETOR RESPONSÁVEL	
736	AMPLIAÇÃO DA REDE LÓGICA E ELÉTRICA	20/09/2010 10:26	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	AGUARDANDO ABERTURA PELO SETOR RESPONSÁVEL	
737	AQUISIÇÃO DE LIVROS	20/09/2010 10:28	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	AGUARDANDO ABERTURA PELO SETOR RESPONSÁVEL	

4 Registros encontrados, mostrando todos Registros. 1

**FIGURA 9– REQUISIÇÃO AGUARDANDO SER APROVADA OU NEGADA PELO SETOR**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

#### 2.1.1.1.2 Critérios para Reconhecer um Funcionário como Chefe do Sistema

O sistema reconhece de forma automática como chefe do setor alguns funcionários, como Juízes, Desembargadores, Diretores de fórum, entre outros.

Há também os gestores da unidade cadastrados no Sistema de Recursos Humanos, *Mentorh*<sup>2</sup> e os seus substitutos imediatos. Os funcionários que estão com substituição cadastrada no *Mentorh*, são geralmente juízes que respondem por mais de um lugar, ou os substitutos automáticos.

Os chefes dos setores superiores, na hierarquia de setores, podem autorizar as requisições dos funcionários lotados nas suas subdivisões e subsetores inferiores hierarquicamente. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

#### 2.1.1.1.3 Aprovar uma Requisição como Processo

Se o usuário do setor responsável (destino) escolher a opção “Aceitar Como Processo” (figura 10), a requisição será transformada num processo que irá tramitar entre os setores. À requisição original será acrescido um “número de processo”. Ao aprovar a requisição com a criação de processo, o usuário aprovador pode ainda definir se o processo vai tramitar em sigilo (possível

<sup>2</sup>Sistema de gestão de pessoal utilizado pelo Recursos Humanos do Poder Judiciário do Estado do Maranhão.

de visualização apenas pelos setores por onde o processo passou), ou se o processo vai ter *status* de “prioritário”, aparecendo no topo das listas nas diversas telas de processos e consultas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

O usuário/setor responsável pelo tratamento da requisição, pode optar por vinculá-la a um processo administrativo existente, bastando para isso preencher o número desse processo no campo “Processo Principal”, ou consultá-lo, clicando no ícone correspondente, na tela de confirmação de abertura de processo da requisição. Dessa forma, a requisição não irá gerar um novo processo e será anexada ao processo principal, seguindo o trâmite deste. A requisição anexada não poderá ser “desvinculada” do processo principal. Para que o vínculo com o processo possa ser efetuado, o processo principal deve estar no setor responsável pela abertura da respectiva requisição (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Resultado da consulta										
Id Mov	Processo	Data Mov.	Funcionário	Origem	Destino	Recebido?	Recebido	Data Receb.	Tipo	Status
1942	1652010	30/08/2010 13:19:22	MARK RENATO CAMPOS LIMA	DIVISÃO DE ANÁLISE DE SISTEMAS	DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	Sim	RAFAEL ARCANGELO GONÇALVES DE CARVALHO	30/08/2010 00:00	ACEITAR REQUISIÇÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO	TRAMITANDO
1940	1652010	30/08/2010 13:17:21	MARK RENATO CAMPOS LIMA	DIVISÃO DE ANÁLISE DE SISTEMAS	DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	Sim	RAFAEL ARCANGELO GONÇALVES DE CARVALHO	30/08/2010 00:00	ACEITAR REQUISIÇÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO	TRAMITANDO
1937	1642010	30/08/2010 13:13:16	STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA	DIVISÃO DE ANÁLISE DE SISTEMAS	DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	Sim	RAFAEL ARCANGELO GONÇALVES DE CARVALHO	30/08/2010 00:00	ACEITAR REQUISIÇÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO	TRAMITANDO
1935	1622010	30/08/2010 13:13:04	MARK RENATO CAMPOS LIMA	DIVISÃO DE ANÁLISE DE SISTEMAS	DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	Sim	RAFAEL ARCANGELO GONÇALVES DE CARVALHO	30/08/2010 00:00	ACEITAR REQUISIÇÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO	TRAMITANDO

4 Registros encontrados, mostrando todos Registros.

1

**FIGURA 10 – REQUISIÇÃO APROVADA**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

#### 2.1.1.1.4 Negar uma Requisição

Caso o responsável perceba que a requisição está incompleta, incorreta ou inconsistente, este tem a opção de negar a requisição colocando o motivo da negação, e terminando o seu ciclo (figura 11). O requerente principal pode ter acesso ao motivo da negação e cadastrar outra requisição, para que esta nova possa ser atendida, se for o caso (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Lista de Requisições						
ID	Assunto	Data de Criação	Cadastrador	Req. Principal	Status	Motivo Negação
735	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA		STEFERSON LIMA COSTA FERREIRA		NEGADO - REQUISIÇÃO (Aprovada pelo chefe)	NEGAÇÃO
738	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA		MARK RENATO CAMPOS LIMA		NEGADO - REQUISIÇÃO (Aprovada pelo chefe)	NEGAÇÃO
739	AQUISIÇÃO DE LICENÇAS DE SOFTWARES		MARK RENATO CAMPOS LIMA		NEGADO - REQUISIÇÃO (Aprovada pelo chefe)	NEGAÇÃO
3 Registros encontrados, mostrando todos Registros.				1		

FIGURA 11 – REQUISIÇÃO NEGADA

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

#### 2.1.1.1.5 Encaminhar uma Requisição

Caso a requisição tenha sido cadastrada corretamente, porém com um assunto que não diz respeito ao setor de destino inicial (cadastro com assunto trocado), o setor, em vez de negar a requisição, pode simplesmente encaminhá-la a outro setor no sistema, eximindo-se da responsabilidade do tratamento posterior daquela requisição. A partir de então, o novo setor passa a ser o responsável pelo tratamento daquela requisição específica (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

#### 2.1.1.1.6 Aceitar Sem Processo

A outra forma de aprovar a requisição é através da opção “Aceitar Sem Processo”. Esse procedimento é realizado quando não existe a necessidade de criação de um processo administrativo para o atendimento da requisição.

Quando uma requisição é aceite sem processo, deve ser distribuída para algum funcionário do setor, para que este possa tratá-la posteriormente. Antes de fazer a distribuição, a requisição aceite sem processo fica disponível na tela “Pendente de Distribuição”. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Após a distribuição ser realizada, ela é encaminhada para a tela “Pendente de Tratamento”, mas apenas disponível para o funcionário para quem ela foi distribuída. Em quaisquer dessas situações, a requisição pode ser revertida (ícone “Reverter Requisição”), voltando para a tela de “Aceitar Requisição do Setor”, podendo, inclusive, ser aceite como processo, vinculada a outro processo, ou ser redistribuída para outra pessoa. Enquanto a requisição estiver pendente de tratamento pelo funcionário responsável por atendê-la (a quem a requisição foi distribuída), ela

pode ser tratada de duas formas diferentes, “Com” e “Sem Criação de Documento” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

“Aceitar sem Documento”, nesse método de tratamento da requisição, significa que o usuário a finaliza apenas informando uma observação a respeito do fechamento da mesma. Esta opção é recomendada, quando não for necessário nenhum procedimento mais formal para atender ao pedido solicitado, como por exemplo, um pedido de atualização de informações num sistema externo. Quando a requisição é finalizada sem documento, já não poderá ser revertida (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Ao “Aceitar com Documento”, o usuário deve criar um documento administrativo, informando todos os seus dados (tipo, signatário, destinatário, assunto do documento) e a requisição só é finalizada quando o documento criado é assinado. Em caso de erro ou equívoco, o documento pode ser cancelado e ser criado outro, ou a requisição pode ser revertida, iniciando-se novamente o procedimento de aprovação (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

#### 2.1.1.1.7 Menu de Consulta de Requisições

Através do Menu “Requisições >> Consultar Requisições”, é possível consultar as requisições cadastradas no sistema que ainda não tenham sido convertidas em processo. Neste caso, a consulta deve ser feita na tela de “Consulta de Processos”, no menu “Consultar Processos”, como demonstra a figura 12. Apenas as requisições criadas ou destinadas ao setor do usuário poderão ser consultadas. Dessa forma, não é possível consultar requisições de outros setores antes que elas sejam convertidas em processo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

**FIGURA 12 – CONSULTA DE REQUISIÇÕES**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).



### 2.1.1.1.8 Menu "Minhas Requisições"

Este menu “Requisições >> Minhas Requisições”, possui três sub-itens que agrupa todas as requisições cadastradas pelo usuário logado como corrobora a figura 13.

Na tela “Requisições Abertas”, são exibidas as requisições que estão pendentes de aprovação do chefe, ou pendentes de abertura pelo setor responsável. Após a requisição ser aceite ou negada, ela não é mais exibida nesta tela mas sim nas outras duas telas desse menu (requisições aceites ou requisições negadas) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Na tela “Requisições Aceitas”, são exibidas as requisições que foram aceites pelo setor responsável (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Na tela “Requisições Negadas”, são exibidas as requisições que foram negadas pelo chefe ou negadas pelo setor responsável. Se for o caso, o usuário deve observar o motivo da negação, e realizar um novo cadastro de requisição, de forma a que a nova requisição seja aceite pelo seu chefe e/ou pelo setor competente (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

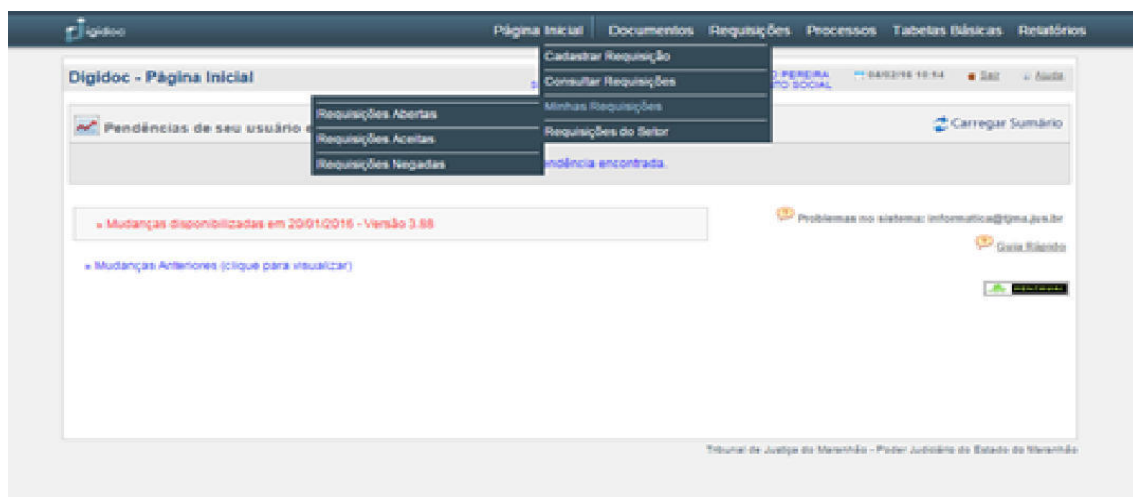


FIGURA 13 – MINHAS REQUISIÇÕES

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

### 2.1.1.2 Processo Administrativo

O processo administrativo, é geralmente originário de uma requisição. Uma vez que o assunto é criado (ou a requisição é aberta como processo), o processo vai para a tela de “Processos no Setor”, com o *status* de “tramitando” (figura 14).



Número	Assunto	Data de Criação	Requerente	Status	Ações
162010	FÉRIAS	17/09/2010 18:17	DAVID CAVASSANA COSTA	ARQUIVADO	
552010	FÉRIAS	13/10/2010 11:36	MARK RENATO CAMPOS LIMA	TRAMITANDO	
562010	FÉRIAS	13/10/2010 11:39	MARK RENATO CAMPOS LIMA	TRAMITANDO	
1892010	ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO	14/12/2010 10:07	NEWTON DE SOUSA CARVALHO	TRAMITANDO	
2152010	FÉRIAS DE SERVIDOR	14/12/2010 15:26	DAVID CAVASSANA COSTA	TRAMITANDO	
2182010	FÉRIAS DE SERVIDOR	14/12/2010 15:30	DAVID CAVASSANA COSTA	TRAMITANDO	
2212010	FÉRIAS DE SERVIDOR	14/12/2010 15:36	DAVID CAVASSANA COSTA	TRAMITANDO	
62011	ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO	07/01/2011 11:59	DAVID CAVASSANA COSTA	TRAMITANDO	

8 Registros encontrados, mostrando todos Registros. 1

FIGURA 14 – STATUS DO PROCESSO

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

Neste caso, o processo pode sofrer vários tipos de movimentações, como:

- *Arquivar* - o processo é finalizado e arquivado no setor (posteriormente é possível desanexá-lo)
- *Apensar ou anexar o processo em outro* - nessa forma de movimentação, o processo é anexado ou apensado em outro processo (o principal), e deixa de ter vida própria, passando a ser movimentado juntamente (e apenas) com o principal. A diferença entre a movimentação de "Anexar" e "Apensar" é que quando se "anexa" um processo em outro, este não pode ser "desanexado", enquanto que um processo "Apensado" em outro pode, futuramente, ser "desapensado", se for o caso. Portanto, é recomendável que, sempre que possível, se opte pela movimentação de "Apensar" em vez de "Anexar".
- *Distribuir Processo* - Por meio dessa opção pode-se direcionar o processo a um funcionário específico do setor, a fim de que este possa dar o tratamento adequado ao processo. Se o funcionário que estiver fazendo a distribuição for o chefe do setor, este pode distribuir para qualquer usuário abaixo de sua hierarquia (de setores), por exemplo, o coordenador do setor poderá distribuir o processo para qualquer funcionário da coordenação e de suas divisões. O chefe poderá também redistribuir algum processo já distribuído a outro funcionário do setor, através da tela do menu "Processos >> Processos Distribuídos no Setor", na opção "Redistribuir". O chefe do setor pode, também, visualizar os processos distribuídos na sua hierarquia.
- *Encaminhar Processo* - O principal tipo de movimentação do sistema, por meio dele um processo é enviado de um setor a outro,

para que possa ser tratado pelos funcionários do outro setor para onde o mesmo foi enviado.

- "Sobrestar Processo" e "Colocar Processo em Diligência" - Suspende o trâmite do processo, deixando-o no setor aguardando que alguma pendência seja resolvida, para que ele possa voltar a ser movimentado. Quando um processo é encaminhado ou distribuído, este fica "pendente de recebimento" (acessível através do menu "Processos >> Pendentes de Recebimento), e algum funcionário do setor com o perfil de recebimento de processo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

O *Status*, identifica o estado atual do processo, conforme mostra a figura 15.

AGUARDANDO ABERTURA	requisição aberta e ainda não apreciada pelo setor.
AGUARDANDO LIBERAÇÃO DO CHEFE	requisição aberta e ainda não apreciada pelo chefe do setor.
ANEXADO	
APENSADO	
ARQUIVADO	
CANCELADO - REQUISIÇÃO	requisição cancelada pelo usuário requerente.
DISTRIBUÍDO	requisição é repassada ao usuário responsável do setor para análise.
NEGADO - REQUISIÇÃO	requisição considerada improcedente e negada pelo usuário responsável ou chefe do setor.
SUSPENSO	
TRAMITANDO	documento enviado ao(s) destino(s).

FIGURA 15 – STATUS DO PROCESSO - I

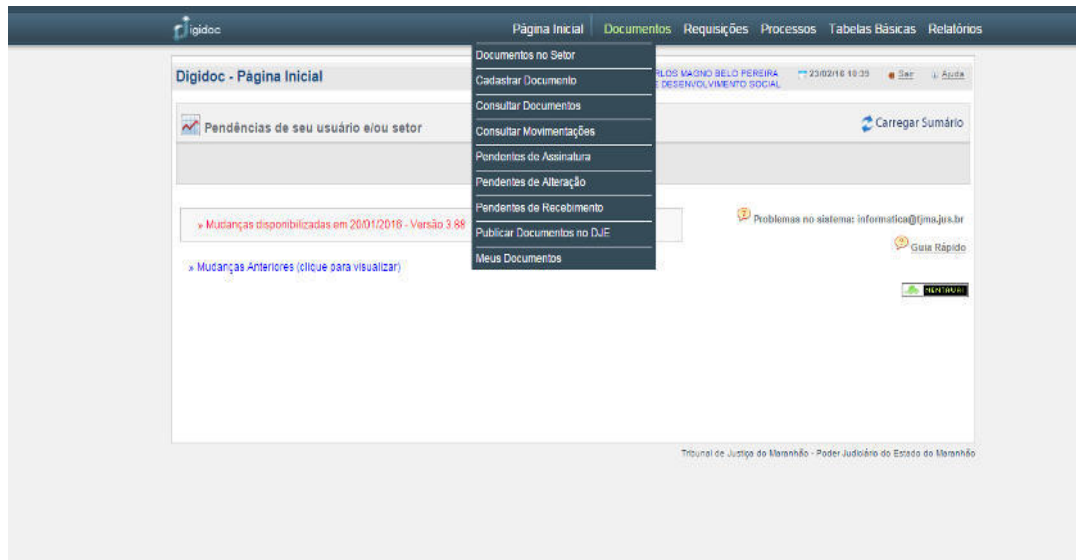
Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

Após o recebimento do processo pelo funcionário, este volta para a tela de “Processos no setor”, onde pode ser movimentado novamente. A movimentação do processo pode se dar, com ou sem a criação de um documento administrativo. No segundo caso (sem criação de documento), é necessária apenas uma pequena observação a respeito da movimentação do processo, sem muitas formalidades (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

### 2.1.1.3 Documento Administrativo

O Sistema DIGIDOC permite realizar o cadastro de documentos administrativos e tem a função de substituir o equivalente em papel, sendo utilizado para os diversos fins de comunicação entre os setores ou dentro do próprio setor. Dentro do sistema, o Documento Administrativo pode ser criado de duas formas: “Documento Avulso” ou “Documento de Movimentação de Processo”.

O cadastro do : “Documento Avulso” é feito por meio do menu “Documentos >> Meus Documentos”. Obrigatoriamente, devem ser escolhidos o "Tipo de Documento", "Signatário", "Assunto/Observações" e "Destino do documento" como mostra a figura 16 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).



**FIGURA 16 – DOCUMENTO ADMINISTRATIVO**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

De acordo com o tipo, o documento receberá uma sigla respectiva, que pode ser única para cada setor (a maioria dos tipos), ou geral, para toda a Instituição (ex: portarias, que não segue uma numeração separada para cada setor) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Signatário no documento é a pessoa que irá assinar digitalmente o mesmo. O documento, pode ter um ou dois signatários, sendo que nessa última opção, o documento só é efetivamente enviado quando os dois signatários o assinam. Enquanto o segundo signatário não assinar, o documento fica pendente (ver a figura 17) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

**FIGURA 17 - SIGNATÁRIO**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

Destino do documento é para onde o documento será direcionado após a sua assinatura. O destino pode ser o próprio setor (marcando a opção “permanecer no setor”), que pode ser usado, por exemplo, quando o documento será enviado (por *email* ou impresso) a um destinatário externo. O destino pode ser também qualquer setor da Instituição (varas, divisões, coordenações) e pode haver vários setores aos quais o documento será enviado.

Dessa forma, qualquer pessoa lotada no setor poderá receber e ter acesso ao documento. Além disso, o documento pode ser destinado a uma ou mais pessoas (envio individualizado). As outras pessoas do setor não terão acesso ao documento, apenas o destinatário (uma forma de envio em sigilo). Essa regra de sigilo não se aplica caso esse documento faça parte de um processo, onde quem tem acesso ao processo acessa também qualquer documento pertencente a ele como corrobora a figura 18 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Nome da unidade: *			
recursos humanos			
Resultados da busca			
Id	Nome	Tipo	Ações
1350	À DISPOSIÇÃO DA COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS	SETOR	
1793	DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	SETOR	
836	IDRH - INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SETOR	
Tabela de Destinatários			
Id	Nome	Tipo	Ações
1793	DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	SETOR	

**FIGURA 18 – DESTINO DO DOCUMENTO**

Fonte: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016).

#### **2.1.1.3.1 Cadastro do Documento e Mudança de Status**

Após definir os dados iniciais do documento e clicar no botão “Salvar”, o sistema grava esses dados e fornece uma numeração ao documento. Este passa então a ter o *status* de “Pendente de documento principal”, ou seja, falta ter o seu conteúdo cadastrado (o texto do documento, propriamente dito). Esse cadastro pode ser feito imediatamente ou posteriormente, através do menu “Documentos” >> “Meus Documentos”>> (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

O documento principal pode ser cadastrado, tanto pelo criador como pelo Signatário. Uma vez que o texto tenha sido digitado no editor (ou copiado de outra fonte e colado no editor), pré-

visualizado e confirmado, ele passa a ter um estado de “Documento principal criado”, e finalmente, disponível à assinatura do responsável (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013). Além disso, o criador pode ainda “Enviar o documento para Revisão”, onde o documento antes de ficar disponível ao signatário, é encaminhado a alguma pessoa do setor para que ela possa rever a ortografia e possíveis inconsistências, antes que o signatário assine (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013). Para isso, após o texto ter sido cadastrado e pré-visualizado, o criador deve escolher a opção “Enviar Para Revisão”. O documento fica assim com o *status* “Pendente de Revisão”, e acessível apenas aos funcionários do setor com o perfil de “Revisor” no sistema. Caso o signatário não concorde com a redação de determinadas partes do texto, ele pode, na tela de assinatura do documento, solicitar que o mesmo seja alterado pelo criador, colocando suas objeções e recomendações no campo “Observações”. Caso esse procedimento seja realizado, o documento passa a ter o *status* de “Pendente de Alteração”. O criador do documento pode ter acesso a esses documentos no menu “Documentos” >> “Pendentes de alteração” e proceder com a alteração dos dados e/ou texto do documento (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Após o documento ter sido devidamente criado (e possivelmente alterado e revisto), fica finalmente pendente de assinatura pelo responsável. Uma vez assinado, o documento é enviado aos setores-destino escolhidos inicialmente. Assim que o documento chega ao setor-destino, ele pode ser recebido na tela do menu “Documentos” >> “Pendentes de Recebimento” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013). Após o recebimento, fica disponível na tela do menu “Documentos” >> “Documentos no Setor” e, a partir de então, o documento pode ser reenviado a outros setores, arquivado no próprio setor, ou respondido ao setor original. A resposta simples ao setor original ou encaminhamento a outros setores é feita na tela “Documentos no Setor”, na opção “Movimentar Documento” (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013). Nesse caso, deve ser escolhido o tipo de movimentação “Encaminhar Documento Administrativo” ou “Responder Documento Administrativo”. Existe ainda o tipo “Arquivar documento no setor”, que retira o documento da tela inicial de “Documentos no setor”, colocando-o em uma aba específica “Arquivados no Setor”. Em qualquer um dos casos, na movimentação, o usuário pode adicionar um pequeno despacho à movimentação no campo “Desc. Movimentação” e adicionar anexos a esta movimentação (arquivos no formato *Pdf* ou *Zip*) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Existe ainda uma opção mais formal de resposta ao documento original, ainda na tela de movimentação de documentos, acessível através da opção “Responder com outro Documento”.

Nesse caso, um novo documento é gerado a partir do zero no sistema, e no ato da sua assinatura é enviado de volta ao setor criador do documento original. Essa resposta apenas será acessível aos criadores do documento original e aos destinatários do documento de resposta. Por exemplo, se um setor da Corregedoria envia um documento a todas as varas da Capital, solicitando alguma informação específica de cada vara, e cada vara responde à Corregedoria com um documento de resposta, o documento de resposta de uma determinada vara “X” não está acessível a outra vara “Y”, a não ser que a vara “Y” seja cadastrada também como destinatária do documento de resposta (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

#### ***2.1.1.3.2 Cancelamento de Documento***

Caso o documento ainda não tenha sido assinado, o criador do documento ou o signatário podem cancelá-lo. Caso o documento já tenha sido assinado, apenas o signatário tem essa permissão. Neste caso, o cancelamento do documento só pode ser feito se o documento não tiver sido recebido por nenhum destinatário. Caso o documento assinado a ser cancelado esteja relacionado com um determinado processo (documento de movimentação), o cancelamento só pode ser feito se o processo estiver no setor do signatário. Ao cancelá-lo, é gerada uma movimentação de cancelamento de documento automática, dentro do processo (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2013).

Após a abordagem ao Tribunal de Justiça do Maranhão e ao sistema DIGIDOC, no capítulo que se segue apresentam-se diferentes aspectos relacionados com a cultura organizacional e a resistência à mudança numa organização. Esta abordagem justifica-se pelo facto de o seu objetivo principal ser a análise do impacto do uso do sistema de controle de processos e documentos electrónicos, identificando se houve manifestação de resistência dos servidores em relação à sua implantação em diferentes setores do TJMA. Nesse sentido, é importante abordarmos esta temática.

## **CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA E RESISTÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO**

Neste capítulo é feita uma abordagem à cultura organizacional e à mudança e resistência numa organização. Mas, antes disso, desenvolver-se-ão os conceitos de organização e cultura.

### **3.1 Organização**

A palavra organização “vem do grego *organon*, que significa instrumento. Organizações são, portanto, uma forma de associação humana destinada a viabilizar a consecução de objetivos predeterminados” (WOOD JR., 1995, p. 95).

A organização no conceito de SMIRCICH (1983) *apud* PIRES & MACÊDO (2006, p.87) é um,

*Organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente. Na visão da autora, a organização é também um sistema de conhecimento. A noção de organização repousa sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham e que parecem funcionar de uma maneira regular.*

Ainda para PIRES & MACÊDO (2006, p.87) as organizações estão,

*Inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.*

BERGUE (2010), cita HAMPTON (1983) e ETZIONI (1976), para referir que a organização pode ser definida segundo diferentes pontos de vista. De facto, poderemos ter abordagens de foco mais restrito e mecanicista que buscam evidenciar um conteúdo ideal, tais como uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo, mas também nos poderemos referir a unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. A sua razão de ser é atingir esses objetivos, sejam eles mais amplos, sejam eles mais subjetivos.

MORGAN (1996) refere que da mesma forma que as organizações, também os Governos empregam algum sistema de “regras” como meio de criar e manter a ordem entre os seus membros. A análise política pode, dessa forma, trazer uma contribuição válida à análise



organizacional. As formas de governar politicamente, indicadas abaixo, são variações mais comuns das regras políticas encontradas nas organizações.

**Autocracia:** *governo absoluto em que o poder é sustentado por um indivíduo ou pequeno grupo e apoiado pelo controle de recursos críticos, pelo direito de propriedade ou posse de direitos, tradição, carisma e outras razões para invocar privilégios pessoais.*

**Burocracia:** *regra exercida por meio da palavra escrita, que oferece as bases de uma autoridade do tipo racional-legal, ou governo “pela lei”.*

**Tecnocracia:** *regra exercida através do uso de conhecimento, poder de especialistas e habilidade de resolução de problemas relevantes.*

**Co-gestão:** *trata-se de uma forma de governo em que as partes opostas entram em entendimento para gerar juntas interesses mútuos; como no caso do governo de coalizão e corporativismo, cada uma das partes retira o seu poder de uma fonte diferente.*

**Democracia Representativa:** *regra exercida através da eleição de membros que têm mandato para agir em nome daqueles a quem representa, que ocupam suas funções durante um período determinado, ou estendem esse período enquanto mantêm o apoio dos seus eleitores, como é o caso do governo tipo parlamentar e, na indústria, empresas onde o controle está nas mãos dos trabalhadores ou dos acionistas.*

**Democracia Direta:** *é o sistema no qual cada um tem direito igual de governar tomando parte em todas as decisões, como é o caso de muitas organizações comunitárias, cooperativas e os kibutz entre outras. Trata-se de um princípio de governo no qual a auto-organização é a maneira-chave da organização (MORGAN, 1996, p. 149).*

Ainda para MORGAN (1996, p. 149), é raro encontrar organizações que,

*Utilizam de apenas uma dessas diferentes espécies de governo. Com maior frequência se encontram, na prática, tipos mistos. Por exemplo, enquanto algumas organizações são mais autocráticas, mais burocráticas ou mais democráticas do que as outras, frequentemente apresentam elementos de outros sistemas. Uma das tarefas da análise política é descobrir quais princípios são mais marcantes, onde, quando, porque, e como predominam.*

Este autor refere ainda a este propósito, que as organizações são como “Sistemas de governo e tentando desvendar a detalhada política da vida organizacional, é possível compreender qualidades importantes da organização que são, frequentemente, encobertas ou ignoradas” (MORGAN, 1996, p. 146). O autor acrescenta também que “as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais” (MORGAN, 1996, p. 53)

Para PIRES & MACÊDO (2006), as organizações são instrumentos criados para atingirem outros fins. A organização depende das pessoas para atingir os seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais.

A imagem da organização é desenvolvida em três metáforas, explicada por MORGAN (1986) e citada por WOOD JR. (1995, p. 23-24), da seguinte maneira:

**Organizações como máquinas:** Max Weber observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. Segundo ele a burocracia rotiniza a administração como as máquinas rotinizam a produção. A organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquicas e regras e regulamentos detalhados.

**Organizações como organismos:** essa imagem está ligada à Escola de Relações Humanas, à teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Todas essas correntes ajudam a elucidar a compreensão das relações entre a organização e seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência como objetivo central. Permitem igualmente, entender a necessidade da busca de harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.

**Organizações como cérebros:** Morgan menciona duas imagens para organizações como cérebros. A primeira é a das organizações como sistemas de processamento de informações, que ajuda a elucidar o impacto da informatização. A questão central colocada é a da cibernética e da capacidade de aprendizado. A segunda imagem é das organizações como hologramas. Segundo o autor, num projeto organizacional holográfico, os seguintes princípios devem ser adotados: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar simultaneamente especialização e generalização e criar capacidade de auto-organização.

Essa compreensão da organização segue uma construção da realidade em que se vive. MORGAN (1996, p. 136) refere a este propósito que existem vários fatores que determinam a forma como a organização será administrada. De facto, a organização recebe influência do ambiente cultural e social em que está inserida. Deste modo a

*Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora*

*tipicamente vistos como as características mais objetivas de uma organização, uma visão com base em representações enfatiza que são artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização.*

BERGUE (2010, p. 19) complementa, dizendo que as organizações não são apenas “o resultado de um sistema de regras e de atividades racionalmente ordenadas, nem tampouco apenas o produto das relações de interdependência ambiental externa (ainda que essas características sejam de extrema relevância para a análise organizacional)”.

A esta conceituação sobre organização, GOMES (1992), *apud* SARMENTO (2015, p. 27), acrescenta que se trata de uma,

*Representação da sociedade, com seus símbolos, ritos, rituais de entrada, passagem e de saída, histórias, modelos de comportamentos, linguagem própria e matriz interpretativa comum. Para o autor, podem ocorrer diferenças significativas no estilo de gestão, nos valores, costumes jogos de poder em empresas pertencentes ao mesmo setor, que aparentemente poderiam apresentar mais similaridades do que diferenças.*

Conclui dizendo que a organização se,

*[...] constitui uma ‘matriz ‘de interpretação’ a partir da qual é possível atribuir sentido à realidade organizacional. É essa matriz ou sistema de comunicação que constrange [...] delimita problemas pertinentes e soluções legítimas, explica sucessos e insucessos, define ameaças e oportunidades [...] permite negociar, argumentar e atribuir sentido, tornando a vida organizacional significativa (GOMES, 1992 *apud* SARMENTO, 2015, p. 27).*

Logo, é impossível falarmos de organização sem deixar de falar de cultura.

### **3.2 Cultura**

Para conceituar a palavra cultura, buscamos apoio em MORGAN (1996), citado por SILVA & ZANELLI (2004, p. 407) explicando que em,

*Latim é colere, desde a Roma antiga, restringia-se ao cultivo da terra, ao trabalho relativo à produção de plantas úteis aos seres humanos - o que se entende como agricultura. Em seguida, cultura também passou a se referir aos cuidados com as crianças visando o desenvolvimento de suas qualidades e faculdades – o que se entende*

*atualmente como puericultura. Depois, o termo também agregou o sentido de culto aos deuses.*

TAYLOR (1958) *apud* SILVA & ZANELLI (2004, p. 407) relacionou o termo germânico *cultur* e o termo francês *civilization* à produção de materiais de uma coletividade humana e, essas duas expressões, resultaram no vocábulo inglês *culture*, que,

*Visto na perspectiva etnográfica, significa os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social. Tal conceito teve mérito de aglutinar em uma única palavra as possibilidades de realização do ser humano, além de evidenciar que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não representam aquisições inatas, meramente repassadas via mecanismos biológicos. Pelo contrário, são produtos de um processo de construção sócio-histórica LARAIA(1997), apud SILVA & ZANELLI (2004, p. 407).*

E para entendermos um pouco mais da cultura, recorreremos a HALL (1978, p. 80) citado por PIRES & MACÊDO (2006, p.83) que comenta que a cultura “possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem”.

No livro de Evolucionismo Cultural onde CASTRO (2006) retira textos de MORGAN (1996) e TAYLOR (1958) ele nos esclarece que este último autor formulou o termo Cultura e o definiu como abrangendo todo o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes, e todos os outros hábitos e aptidões adquiridas pelo homem como membro da sociedade.

Para MOTTA & CALDAS (1997, p. 16) a cultura,

*É um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa ideia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos, está presente a ideia de feedback. A adaptação bem sucedida leva à evolução nessa direção. A adaptação malsucedida tende a levar à correção e à evolução em outra direção.*

A cultura na visão de PIRES & MACÊDO (2006, p.83) é um dos pontos,

*Na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar,*

*sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.*

FLUERY & FISHER (1996, p. 84), propõem a cultura como um,

*Conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.*

A cultura é também defendida por SCHEIN (2009, p. 12) como um:

*Conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna, e que funcionaram bem para serem considerados válidos e ensinado a novos membros como a forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.*

BERGUE (2010, p. 25) explica a cultura como “algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”. E continuando, ele nos diz que “a cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais” (BERGUE, 2010, p.22).

A cultura na visão de FREITAS (1991) citado por ARRUDA (2006, p. 22-23) pode provocar mudanças,

*Nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro, e nos procedimentos, chegando a ocasionar, inclusive, modificações no comportamento de seus membros. Entretanto, mudança comportamental não implica necessariamente em mudança cultural, pois esta envolve socialização do comportamento. A mudança comportamental produz uma transformação cultural, quando há incorporação de valores e crenças condizentes com a cultura estabelecida pela organização. É frequente se mencionar que qualquer mudança é difícil pois a cultura já está estabelecida e aceita, sendo este mais um mecanismo de defesa do grupo que definiu os pressupostos vigentes contra a necessidade de se reverem os mesmos frente a novas realidades.*

A cultura é um “processo acumulativo que resulta de um aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes. As peculiaridades desse processo podem

restringir ou facilitar os comportamentos criativos e inovadores dos seres humanos” (SILVA & ZANELLI, 2004, p. 410).

ROBINNS (2005, p. 378) acrescenta que a cultura “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”.

Para LUCAS (1996) citado por ROBINNS (2005, p. 378), a cultura é

*Por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda a organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho [...] Até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização. As transgressões cometidas pelos altos executivos ou pelos funcionários da linha de frente são desaprovadas unanimemente e punidas severamente. A conformidade às regras torna-se a base fundamental para a recompensa e a mobilidade ascendente.*

A cultura pode também desempenhar diversas funções dentro de uma organização. ROBINNS (2005, p. 378) cita em primeiro lugar

*O papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social.*

Para finalizar este tópico SMIRCICH (1983), citado por SILVA & ZANELLI (2004, p. 415), ilustram a diferença entre Cultura e Organizações sob diversos tópicos e que se apresentam no quadro 1.

Conceitos de cultura na antropologia	Tópicos na pesquisa organizacional e administrativa	Conceitos de organização na teoria da organização
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas do homem: funcionalismo-Malinovski	<i>Cross-culture</i> ou administração comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: teoria clássica da administração.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais: funcionalismo-estrutural Radcliffe-Brown	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: teoria contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex: etnociência-Goodnough	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: teoria da cognição organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: antropologia simbólica-Geertz	Simbolismo organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida por meio de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: teoria do simbolismo organizacional.
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex: estrutura-Levi-Strauss	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: teoria da transformação organizacional.

QUADRO 1- CONCEITOS DE CULTURA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Fonte: SMIRICH (1983) citado por SILVA & ZANELLI (2004, p. 415).

Após essa conceituação de cultura e organização, abordaremos em seguida o conceito de cultura organizacional.

### 3.3 Cultura Organizacional

Nos últimos vinte anos, o número de pesquisas sobre o tema cultura organizacional tem aumentado com diversos enfoques teóricos e metodológicos. Iniciaremos este tópico, definindo a cultura organizacional que tem conceitos baseados na antropologia e na sociologia, com visões diferenciadas sobre o assunto.

O conceito de cultura organizacional ganhou destaque nos Estados Unidos, na década de setenta, quando as empresas americanas procuravam enfrentar a concorrência japonesa e encontrar um meio de mobilizar os empregados, obtendo dos mesmos comportamentos leais e eficazes (CUCHE, 1999) *apud* BARBOSA (2011).

Para CAMERON & QUINN (1999) citados por BARBOSA (2011, p. 14), o conceito de cultura organizacional emergiu,

*Inicialmente, de duas raízes disciplinares: uma de fundamentação antropológica, para a qual as organizações são culturas; e outra de fundamentação sociológica, na qual as organizações têm culturas. Inseridas nestas disciplinas, foram desenvolvidas duas aproximações diferentes para cultura: a funcional, na qual as culturas emergem do comportamento coletivo; e a semiótica, na qual as culturas residem nas interpretações individuais e cognições.*

De acordo com CHARAM & BOSSIDY (2005), citados por SARMENTO (2015, p. 28), cultura organizacional é a

*Soma de valores, crenças e normas de comportamentos compartilhados e quando os negócios não estão indo bem, geralmente os líderes pensam em mudar a cultura corporativa, muitas iniciativas de mudanças não dão certo por não estar atrelada a melhoria dos resultados dos negócios e porque as ferramentas e ideias sobre mudança são vagas, além de não estarem conectadas à realidade estratégica e operacional. [...] as pessoas mudam suas crenças somente quando novas evidências comprovam que elas são falsas[..].*

Outro a conceituar a cultura organizacional é FLEURY & FISCHER (1996, p. 22), que pode ser compreendida como:

*Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como*



*elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.*

Na perspectiva destes autores, percebe-se a construção de identidades e suas tomadas de decisões na organização para com as pessoas, abrindo caminhos sobre como desvendar a cultura de uma organização. FLEURY & FISCHER (1996), abordam temas como:

- **Histórico das organizações:** o momento da criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico; A identificação do papel dos fundadores, ou seja, aqueles que imprimiram a sua visão à organização; A investigação dos incidentes críticos pelos quais passou a organização. Tais investigações permitem ter uma ideia do ambiente em que a empresa está inserida;
- **Processo de socialização de novos membros:** quando os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos membros através de treinamentos e integração do indivíduo na organização;
- **Política de recursos humanos:** a forma de desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção e treinamento, bem como as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental no sentido de decifrar os padrões culturais;
- **Processos de comunicação e decisão:** é necessário identificar os meios formais orais (reuniões, telefonemas, contatos diretos) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais. Isto permite desvendar as relações entre as categorias, grupos e áreas da organização;
- **Organização do processo de trabalho:** que permite a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, subsidiando ainda o mapeamento das relações de poder existentes na organização.

As funções da cultura organizacional na visão de BAXTAN (1999) citado por BESSI (2015), vão dar coesão e permitem identificar os seus membros, sendo estas o elemento fundamental na procura de resultados organizacionais. Além disso, a cultura organizacional configura-se como um elemento norteador para a solução de problemas do grupo ou da empresa, redução de ansiedades, conformação de condutas e diminuição de diferenças e conflitos. A cultura organizacional orienta maneiras de pensar e viver a organização, já que são práticas aprendidas pelo grupo e incorporadas como formas de resolver problemas do grupo.

Para ROBBINS (2005, p. 375), a cultura da organização possui sete características básicas:

1. **Inovação e assunção de riscos:** o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos;
2. **Atenção aos detalhes:** o grau que se espera que os funcionários demonstrem na precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. **Orientação para os resultados:** o grau que os dirigentes se focam nos resultados, técnicas e processos empregados para o seu alcance;
4. **Orientação para as pessoas:** o grau que as decisões dos dirigentes levam em consideração relativamente ao efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. **Orientação para a equipe:** o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que nos indivíduos;
6. **Agressividade:** O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
7. **Estabilidade:** O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

A cultura organizacional aumenta a consistência da Instituição e reflete o comportamento de cada indivíduo dentro de uma organização com suas diferenças e suas peculiaridades. Compreenderemos no item a seguir a mudança e resistência na organização.

### 3.4 Mudança e Resistência na Organização

A expressão resistência à mudança é geralmente atribuída a LEWIN (1947), citado por HERNANDEZ & CALDAS (2001). Para ele,

*As organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (LEWIN, 1947) citado por HERNANDEZ & CALDAS(2001, p. 33).*

Processos de mudança na organização, esbarram necessariamente em questões relacionadas com a cultura.

Diferentes autores apontam dificuldades em se mudar a cultura de uma organização (LUPPI, 1995; MOTTA, 1995; MORGAN, 1996, citados por BESSI, 2015), tendo em conta que, os modos de ser e agir (elementos da cultura), se encontram firmemente enraizados entre aqueles que fazem parte do grupo. MORGAN (1996), salienta que os administradores devem estar cientes que podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão mudá-la, conforme sua vontade. O autor, defende a ideia de que a cultura organizacional é algo que não pode ser alterado de forma mecanicista e rápida.

Na definição de ARAÚJO (1982) *apud* (FERNANDES, 2013, p. 22), mudança é,

*Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão do administrador superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.*

Para OLIVEIRA, DUARTE & MONTEVECHI (2002) *apud* SANTOS (2014, p.9), a mudança é um processo complexo, ou seja,

*Pode ser planejada ou simplesmente acontecer. Os autores afirmam que as mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização procura manter-se no curso, ou seja, solucionando problemas à medida que aparecem. Já a mudança planejada ou estratégica, procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos membros da organização.*

Segundo VAN DE VEM & POOLE (1995) citados por FERNANDES (2013, p. 13), mudança é “um tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional”.

Já a mudança na organização é definida por WOOD JR, CURADO & CAMPOS (1995, p. 190), de uma forma mais ampla como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Na visão de ACUÑA & FERNANDEZ (1995), a mudança pressupõe um estado inicial existente na organização que deve ser modificado para se alcançar um novo estado. Os autores acrescentam que é possível alterar diferentes aspectos da organização, suas formas estruturais, seus procedimentos, papéis desempenhados, tecnologia, objetivos, metas, políticas, processos decisórios, estilos de direção, planificação, e controle, bem como a composição quantitativa e qualitativa das pessoas que a integram.

PEREIRA & FONSECA (1997) *apud* BORGES & MARQUES (2011, p. 98), advertem que a mudança provoca ruturas traumáticas, porque a aquisição e a manutenção da estabilidade são vitais para a sobrevivência institucional. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia que atinge a identidade do ser. Neste contexto instável e dinâmico, a mudança torna-se a única certeza nas organizações.

A mudança poder ser:

*Quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção(mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);*

*Quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);*

*Quanto à forma de implantação: reeducativa, coercitiva ou racional (WOOD JR, CURADO & CAMPOS, 1995, p. 190).*

GAGLIARDI (1986), citado em FLUERY & FISHER (1996, p. 27), identifica três tipos de mudanças culturais nas organizações:

- *A mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;*
- *A revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que construíram a identidade organizacional em torno dos valores antigos, de substituí-los; é acompanhada quase sempre de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes;*
- *O incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução dos problemas.*

BASIL & COOK (1974) *apud* (WOOD JR, 1995, p. 19), consideram que os “principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas”.

A resistência pode ser classificada em cinco critérios, segundo LAPOINTE & RIVARD (2005) *apud* (MACÊDO, 2011, p. 12):

- (a) comportamentos de resistência desenvolvem-se ao longo de um continuum, onde em um dos extremos encontra-se um comportamento passivo de não cooperação e, no outro extremo, um comportamento destrutivo, evidenciado fisicamente. O comportamento de resistência pode então ser classificado em quatro grupos principais, quais sejam: apatia, resistência pacífica, resistência ativa e resistência agressiva;*
- (b) objeto de resistência, é fundamentalmente importante identificar e compreender o objeto ao qual as pessoas apresentam resistência, pois a resistência é moldada, em parte, pelo conteúdo ao qual se resiste;*
- (c) ameaças percebidas, todos os campos de pesquisa compartilham a idéia da resistência se manifestar diante de alguma ameaça potencial percebida. Em alguns casos, as pessoas não resistem às mudanças per si, mas sim à possibilidade de mudança;*
- (d) condições iniciais: faz-se necessário identificar aquelas que possam vir a gerar resistência, como a distribuição de poder constituído ou rotinas estabelecidas; e*
- (e) o sujeito da resistência: é a entidade que adota comportamentos de resistência. Quando a resistência é estudada sob uma perspectiva psicológica, o sujeito é o indivíduo. Quando tal é estudada a partir de uma perspectiva política, o sujeito é geralmente um grupo de atores.*

Existe resistência à mudança em uma organização, devido a diferentes factores que HAMPTON (1983, p. 480) classifica em:

- 1. Egoísmo provinciano. Em um dos casos, o diretor de uma empresa resolveu criar uma nova vice-diretoria para planejamento e desenvolvimento de novo produtos. Os vices-diretores existentes para marketing, engenharia e produção resistiram todos ao desejo de não perder seu poder de tomada de decisões e autoridade no planejamento e desenvolvimento de novos produtos.*
- 2. Má compreensão e falta de confiança. Um sindicato local resistiu com êxito à pretensa introdução pela empresa de horário flexível de trabalho (às vezes chamado de “tempo flexível”) – um sistema que concederia aos empregados de fabricação alguma escolha nas horas de entrar e sair do trabalho durante o dia. Os empregados ouviram boatos sobre esse programa e embora não entendessem o mesmo de modo correto, insistiram para que ele fosse rejeitado, porque eles não confiavam no vice-diretor de fabricação.*
- 3. Avaliações diferentes. Um diretor de Banco resolveu logo reorganizar a divisão de investimento em imóveis, com base nas*

*perdas recentes. Alguns empregados naquela divisão estavam com o moral baixo e resistiram à mudança porque já haviam tomado providências para melhorar os resultados financeiros e o diretor não levou em consideração essa informação.*

*4. Baixa tolerância à mudança. As pessoas às vezes resistem à mudança, porque a mesma ameaça os seus hábitos e relações existentes. A perspectiva de mudança pode despertar temores sobre a falta de capacidade para satisfazer os novos requisitos e a perda de padrões cômodos de relações pessoais.*

Para as causas mais comuns da resistência, são encontradas:

- a) Possibilidade de perder algo de valor. Neste caso as pessoas crêem que sairão perdendo com a realização do projeto. Devido à concentração de esforços para proteger interesses individuais ou de um determinado grupo, ocorre o aparecimento de comportamento político, o que pode se dar na forma de grupos lutando publicamente ou de modo encoberto e disfarçado. Para muitos indivíduos, essa perda em potencial significa uma violação injusta de seu contrato implícito ou psicológico para com a empresa;
- b) Falta de confiança e falta de entendimento da mudança e suas implicações. Como consequência da falta de confiança entre empregados e iniciadores da mudança, além de mal entendidos, os envolvidos acreditam ter mais a perder do que a ganhar;
- c) Crença de que a mudança não faz sentido para a organização. Ocorre quando a organização sofre distintas avaliações por parte dos administradores ou iniciadores da mudança e dos demais envolvidos, resultando em diferentes conclusões sobre o seu estado;
- d) Baixa tolerância para a mudança (dificuldades de ajuste a novos cenários);
- e) Outra razão de resistência é o temor da falta de habilidade para desempenhar novas funções e apresentar comportamentos distintos. Cabe destacar que a maior ou menor dificuldade em lidar com processos de mudança é uma característica individual, variando, portanto, de pessoa para pessoa. (KOTTER & SCHLESINGER, 1994 citados por JACOBSEN & RODRIGUES, 2002, p. 41).

Segundo HERNANDEZ & CALDAS (2001, p.36), a difusão da versão gerencialista da teoria de resistência à “mudança parece ter creditado a resistência exclusivamente a empregados, em geral, considerados os culpados pelos fracassos na implantação das mudanças”. Esses autores citam também o estudo elaborado por COCH & FRENCH JR. (1948), para afirmar que eram

*Os indivíduos menos qualificados e de menor escalão que tenderiam a resistir à mudanças introduzidas pelos seus superiores – pode ter*

*originado um mito gerencial que foi tomado como verdade inquestionável ao longo dos anos. Consequentemente, a questão da mudança passou a ser tratada como uma batalha a ser travada entre empregados e gerentes ou seus consultores. Outros autores têm recentemente se juntado à crítica a esse pressuposto de que “a culpa é dos funcionários (HERNANDEZ & CALDAS, 2001, p.36).*

HERNANDEZ & CALDAS (2001) salientam ainda que existem muitos argumentos em relação à resistência, uma vez que os modelos e as teorias predominantes sobre esse assunto concluem que as “receitas”, por serem encomendadas, não têm sido eficientes nem na prevenção, nem na superação da resistência à mudança organizacional. De facto, a origem desse problema reside nos pressupostos inadequadamente testados que tais modelos herdaram das propostas clássicas sugeridas. Asseveram ainda que esses pressupostos retratam a resistência à mudança como um facto natural e inevitável, como algo nocivo às organizações e às iniciativas de mudança, algo que ocorre somente entre empregados.

A resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados, compreender o que as pessoas, em geral, são capazes de fazer, diante de uma mudança iminente ou potencial em relação ao espaço e patrimônio pessoal já conquistado (BERGUE, 2010).

Outros autores como KETS DE VRIES & BALAZS (1999) *apud* SILVA & VERGARA (2003, p. 14), procuram identificar as principais fontes de resistência à mudança que variam em função da situação dos indivíduos no processo, entre as quais se destacam:

*O medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; O temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; O medo de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com conseqüente perda de status, direitos ou privilégios; O sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; A impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque a seu desempenho passado; e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças.*

Para ROBBINS (2005), a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Para esse autor, é mais fácil enfrentar a resistência aberta ou imediata porque os funcionários se manifestam logo contra a proposta. Porém, a resistência implícita ou protelada, é mais difícil de enfrentar uma vez que esta apresenta características difíceis de identificar, manifestando-se em exemplos como: perda de

lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absentismo por questões de saúde, entre outros. O autor acrescenta ainda que as fontes de resistência à mudança podem ser individuais ou organizacionais. As individuais estão relacionadas com:

*Hábitos: criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontamos com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.*

*Segurança: as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.*

*Fatores econômicos: as mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.*

*Medo do desconhecido: a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.*

*Processamento seletivo de informações: as pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram (ROBBINS, 2005, p. 426).*

As organizacionais relacionam-se com:

*Inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos internos – como seu processo de seleção e as regras formais- que produzem estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.*

*Foco limitado de mudança: as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Você não pode fazer as mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.*

*Inércia de grupo: mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.*

*Ameaça à especialização: as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.*

*Ameaça às relações de poder estabelecidas: qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.*

*Ameaça às alocações de recursos estabelecidas: nas organizações, os grupos que controlam recursos consideráveis frequentemente veem a mudança como uma ameaça. Eles costumam se contentar com as coisas do jeito que estão (ROBBINS, 2005, p. 426).*



Em suma, o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de uma nova visão sobre si mesmo, de novas identidades e de uma nova relação com o mundo. Mas, essas construções, não se tornam possíveis se o indivíduo não tiver a oportunidade de compreender e manifestar seus sentimentos, de ultrapassar os medos e angústias gerados pela mudança, de passar necessariamente por um processo na organização.

Portanto, estabelecer mecanismos constantes de participação e apoio às novas ideias e à ampliação do conhecimento é primordial para o gestor que pretende manter uma organização permeável à mudança, já que, é fundamental essa iniciativa nas Instituições.

Após estes capítulos teóricos, no próximo capítulo é exposta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, a coleta dos dados através da aplicação de um questionário e apresentam-se ainda os resultados obtidos da sua aplicação no Tribunal de Justiça do Maranhão.

## **CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

No presente capítulo situamos os procedimentos metodológicos utilizados como enquadramento do estudo, definindo a população-alvo, a amostra e o método escolhido para a coleta de dados. São ainda apresentados os resultados que procuram ir ao encontro dos objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

### **4.1 Hipóteses/Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar o impacto do uso do sistema de gestão eletrônico de documentos e processos administrativos (sistema DIGIDOC) no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Os objetivos específicos consistem em apresentar o Sistema DIGIDOC como ferramenta de controle, armazenamento e acesso às informações institucionais; Conhecer o processo de mudança organizacional com a implantação desse Sistema DIGIDOC; Identificar se houve manifestação de resistência dos servidores em relação à implantação do sistema em diferentes setores do TJMA; Compreender a influência das características desses processos de gestão arquivísticas aos profissionais envolvidos na gestão e preservação destes documentos.

### **4.2 Procedimentos Metodológicos**

Os procedimentos metodológicos referem-se a um conjunto de métodos e técnicas utilizados **para a realização da pesquisa científica. A sua elaboração deve ter como objetivo o** fornecimento de um esclarecimento minucioso, com riquezas de detalhes, com rigor na hora de coletar as informações e com exatidão de toda a ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa.

A pesquisa metodológica é o

*Estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização[...] (VERGARA, 2010, p. 45).*

A metodologia é um esquema de resolução de problemas que diminui a distância entre a imagem sobre o fenômeno observado e o próprio fenômeno (MORGAN, 1983), citado por (BRUCHEZ *et al.*, 2015).

Para VERGARA (2010), método é a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria, permitindo aproximar o pesquisador do fenômeno estudado.

SOUZA, SANTOS & DIAS (2013, p. 28), afirmam que método é “um conjunto de regras ou critérios que servem de referência no processo de busca da explicação ou da elaboração de previsões, em relação a questões ou problemas específicos”.

Para esta pesquisa, se escolheu, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica que, de acordo com CERVO & BERVIAN (1996, p.48), “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.”

Na concepção de SANTOS (2015, p. 184), a pesquisa bibliográfica é feita com base em “documentos já elaborados, tais como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, como jornais e revistas, além de publicações, como comunicação e artigos científicos, resenha e ensaios críticos”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, adotou-se a pesquisa qualitativa que na visão de SILVA & MENEZES (2005, p. 20) a,

*Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.*

Já quanto ao objetivo da pesquisa, optou-se por uma abordagem exploratória e descritiva, pois na visão de CERVO & BERVIAN (1996) o estudo exploratório,

*É normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. [...] Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.(CERVO & BERVIAN, 1996, p.49)*

Na visão dos mesmos autores, a pesquisa descritiva,

*Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. [...] Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO & BERVIAN, 1996, p.49).*

Destacam-se também na pesquisa descritiva, aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc (GIL, 2010).

E, quanto ao delineamento da pesquisa será utilizado como base um estudo de caso, pois ele “corresponde a uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real.” (LIMA, 2008, p.34) e o mesmo “parte da premissa de que é possível explicar um determinado fenômeno com a exploração intensa/exaustiva de uma única unidade de estudo (estudo de caso holístico) [...] para possibilitar a elaboração de exercícios de análise comparativa” (LIMA, 2008, p.34).

Na opinião de SANTOS (2015, p. 185) estudo de caso é o “estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”.

Relativamente à coleta de dados, foi utilizado como instrumento o questionário e respectiva carta de apresentação (apêndices A e B) e que segundo SILVA & MENEZES (2005),

*É uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções.As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da*

*colaboração do informante e facilitar o preenchimento (SILVA; MENEZES, 2005, p. 33).*

Teoria e método são interdependentes (VERGARA, 2010). Portanto, esses dois elementos juntos buscarão encontrar as respostas para as hipóteses formuladas no presente trabalho, ou seja, visando alcançar seus objetivos principal e específicos.

### **4.3 Análise de Dados e Discussão de Resultados**

#### **4.3.1 Caracterização do Local da Pesquisa**

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão é uma Instituição com mais de duzentos anos de existência e tem sua sede na Praça D. Pedro II s/n, Bairro do Centro na Capital de São Luís, Estado do Maranhão.

A sua Divisão Judiciária para os efeitos da administração da Justiça Comum, divide-se em comarcas, termos judiciários e zonas judiciárias. A comarca, que pode ser constituída por mais de um termo judiciário, terá a denominação daquele que lhe servir de sede. As comarcas, são divididas em três entrâncias, a inicial, cuja comarca é composta por um único juiz, a intermediária que possui comarcas com mais de um juiz, e a final com mais de um juiz e mais de duzentos mil eleitores no termo sede da comarca (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2010).

O Estado do Maranhão possui duzentos e dezassete (217) municípios, porém o Poder Judiciário possui noventa e quatro (94) comarcas de entrância inicial, vinte e oito (28) comarcas de entrância intermediária e uma (1) comarca de entrância final, a Ilha de São Luís, composta pelos municípios da região metropolitana a saber: São Luís, Raposa, Paço do Lumiar e São José de Ribamar (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2010).

O Tribunal de Justiça, com sede na cidade de São Luís, e jurisdição em todo o Estado, é o órgão supremo do Poder Judiciário Estadual, compor-se-á de vinte e sete (27) Desembargadores, dentre os quais serão escolhidos o Presidente, o Vice-Presidente e o Corregedor-Geral da Justiça, e tem as competências e atribuições presentes na Constituição do Estado. O Tribunal funcionará em Plenário, em Câmaras Isoladas e Câmaras Reunidas (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2010).

A investidura no Tribunal processar-se-á, alternadamente, por antigüidade e por merecimento, apurados na última entrância, podendo o Tribunal recusar o Juiz mais antigo, pelo voto de dois terços (2/3) de seus membros, repetindo-se a votação, até fixar-se a escolha. O Tribunal

elaborará, inicialmente, por escrutínio secreto, lista tríplice da qual escolherá, em seguida aquele que, será promovido pelo Presidente do Tribunal. Para a escolha atenderá o Tribunal, principalmente, à integridade moral, comportamento social, cultura jurídica, e, ainda, à operosidade dos Juízes na solução das lides, qualidades estas que constarão de relatório da Presidência (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2010).

Na composição do Tribunal, um quinto (1/5) dos lugares será preenchido por advogados de notório saber jurídico, com mais de dez (10) anos de efetiva atividade profissional e de Membros do Ministério Público Estadual, de notório merecimento, com mais de dez (10) anos de carreira, todos de reputação ilibada e indicados em lista sêxtupla pelos órgãos de representação das respectivas classes (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO, 2010).

#### **4.3.2 Universo da Pesquisa**

Escolheu-se a capital para realizar a pesquisa, porém somente alguns locais foram escolhidos para aplicação do questionário. São eles: O Prédio da Sede do Tribunal de Justiça localizado na Praça D. Pedro II s/n, Bairro do Centro; O Prédio Administrativo IV, localizado na Rua do Egito, Bairro do Centro antigo prédio da Assembleia Legislativa do Maranhão; O Prédio Administrativo V, localizado na Av. Viveiro de Castro, nº 253, Bairro da Alemanha; O Fórum Desembargador Sarney Costa, Av. Professor Carlos Cunha s/nº, bairro do Calhau; e por último, a Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão, com endereço na Rua Búzios, s/n – Calhau.

O Tribunal de Justiça do Maranhão conforme dados do portal da transparência possui em seu quadro 323 Magistrados, 3880 cargos efetivos e 1289 cargos comissionados, totalizando 5492 elementos.

#### **4.3.3 Amostra e Coleta de Dados**

Para a coleta de dados foi elaborado um pré-questionário com dois (2) colegas do meu setor com o intuito de refinar o questionário de pesquisa. Cito aqui que quem participou deste pré-teste julgaram itens como ajuste, clareza, conteúdo, facilidades e dificuldades na compreensão das instruções e enunciados, com sugestões para melhorias de conteúdo e da forma do questionário.

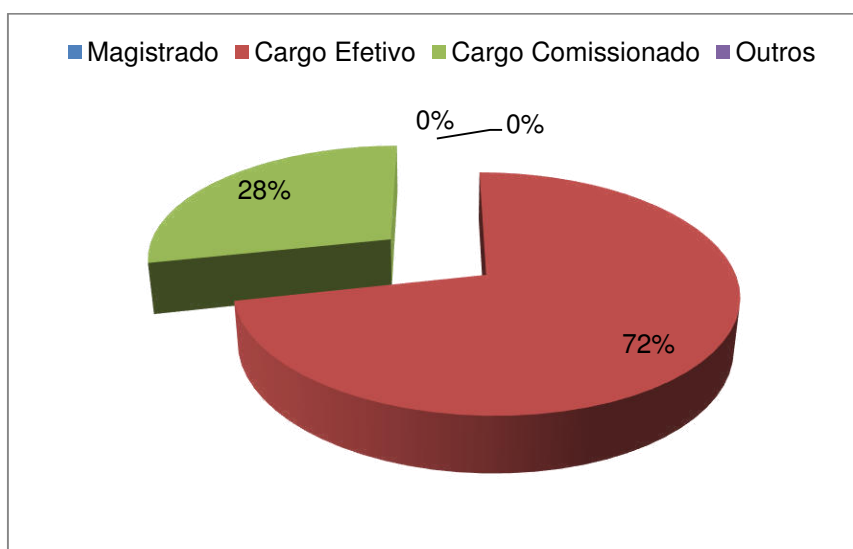
Segundo VERGARA (2010), a amostra é uma parte do universo selecionado, ou seja, é um subconjunto que será utilizado para a pesquisa, podendo ser caracterizada como probabilística e não probabilística. Para esta, são destacadas as amostras por acessibilidade e por tipicidade, enquanto para aquela são destacadas a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado.

Com base nas descrições acima, a amostra deste estudo é composta por usuários que já utilizam, em seus ambientes de trabalho, sistemas do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão e têm contacto com o Sistema DIGIDOC.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados aleatoriamente em seus setores, após autorização da Direção Geral do TJMA, da Direção Geral do Fórum Sarney Costa e da Direção da Escola Superior da Magistratura do Estado do Maranhão. Após a referida autorização, os questionários foram entregues pessoalmente. Foram distribuídos 220 questionários e somente 169 devolveram com respostas. O requerimento para a realização da pesquisa e a autorização para a aplicação do questionário encontram-se nos apêndices C e D, de forma respetiva.

#### 4.3.4 Discussão dos Resultados

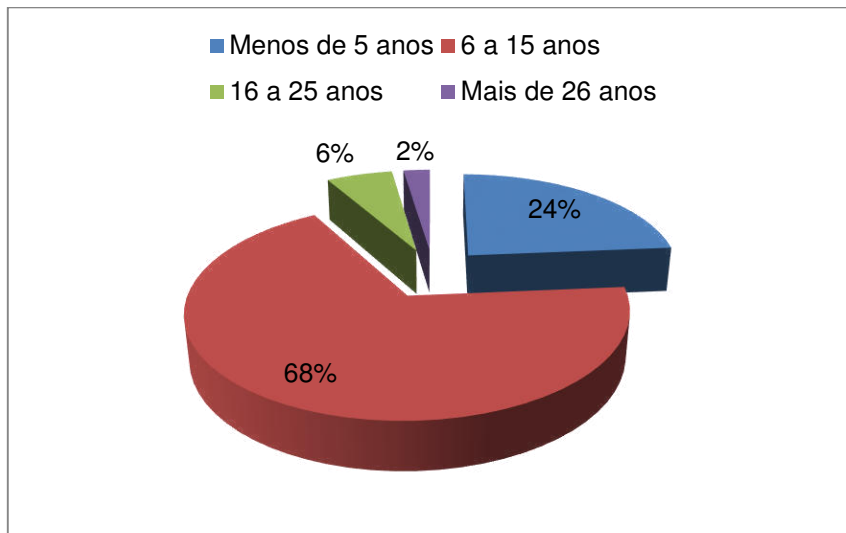
A primeira questão realizada, refere-se ao cargo ocupado no TJMA. Das respostas obtidas, 72% ocupam cargos efetivos e 28% cargos comissionados, conforme gráfico 1.



**GRÁFICO 1 – CARGO DE OCUPAÇÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Relativamente ao tempo de serviço no TJMA, 2% possuem mais de vinte e seis (26) anos de serviço, 6% entre dezasseis (16) a vinte e cinco (25) anos, 24% menos de cinco (5) anos e a grande maioria, ou seja 68%, tem entre seis (6) a quinze (15) anos, como se pode verificar no gráfico 2. Esta última percentagem mais elevada, está associada ao facto de o primeiro concurso que o TJMA realizou ter sido em 2005.

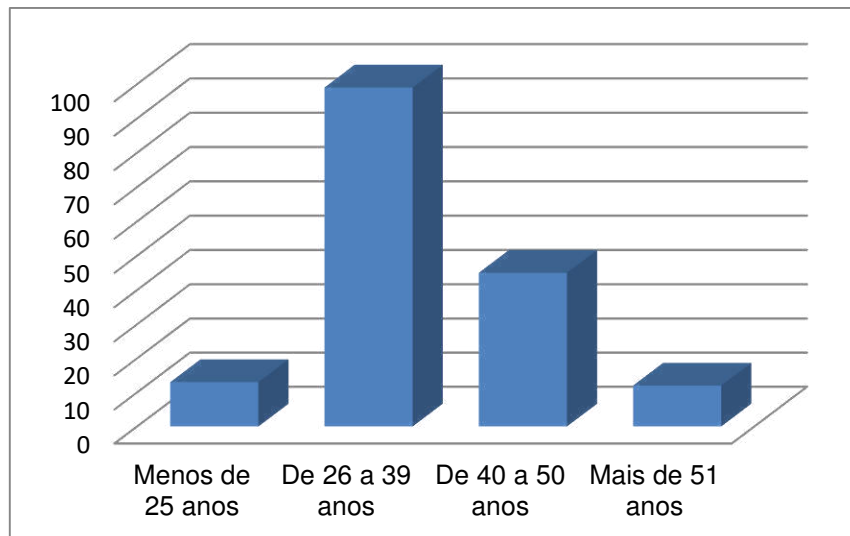


**GRÁFICO 2 - TEMPO DE SERVIÇO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Relativamente à idade dos inquiridos, conclui-se através do gráfico 3, que doze (12) têm mais de cinquenta e um (51) anos e treze (13), menos de vinte e cinco (25) anos. Para a faixa etária de entre os 40 a 50 anos, obtiveram-se 45 respostas e para a 26 a 39 anos, 99 respostas.

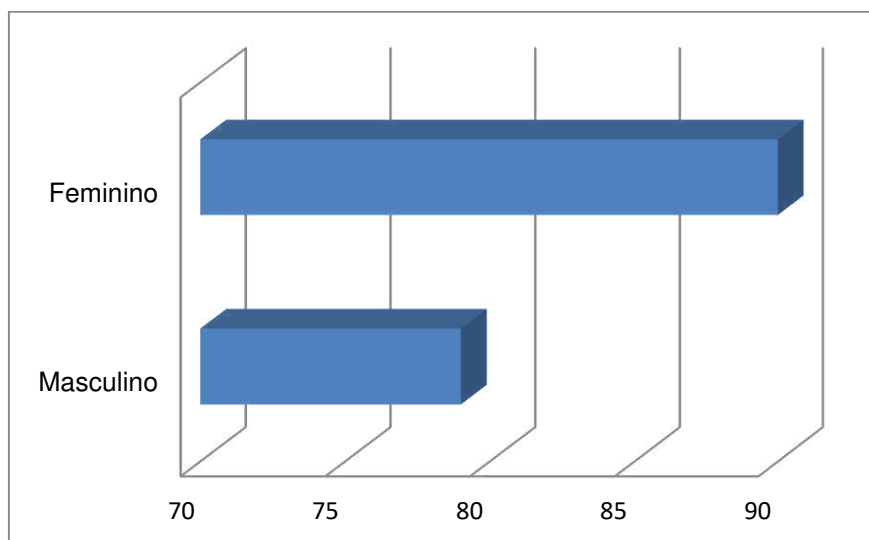




**GRÁFICO 3 - IDADE**

Fonte: Pesquisa de Campo.

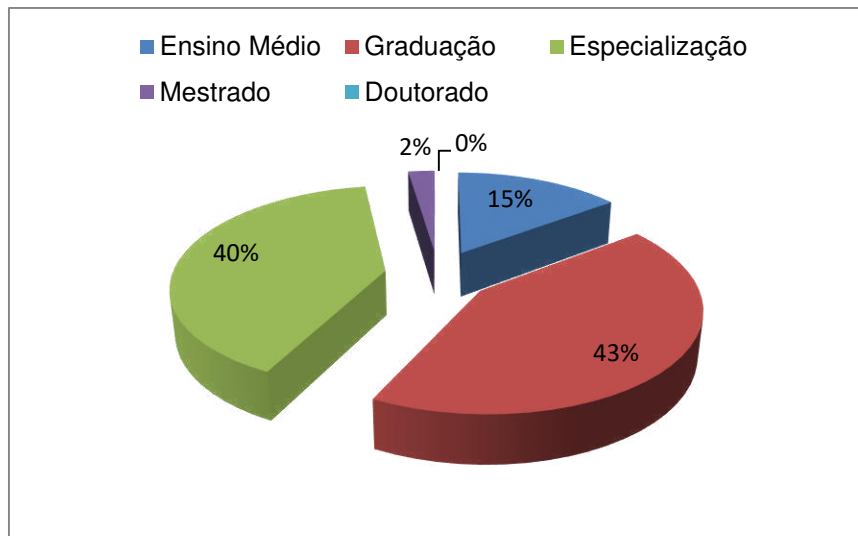
No que se refere ao gênero dos entrevistados, setenta e nove (79) são do gênero masculino e noventa (90) do feminino, como se pode observar no gráfico 4.



**GRÁFICO 4 - GÊNERO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

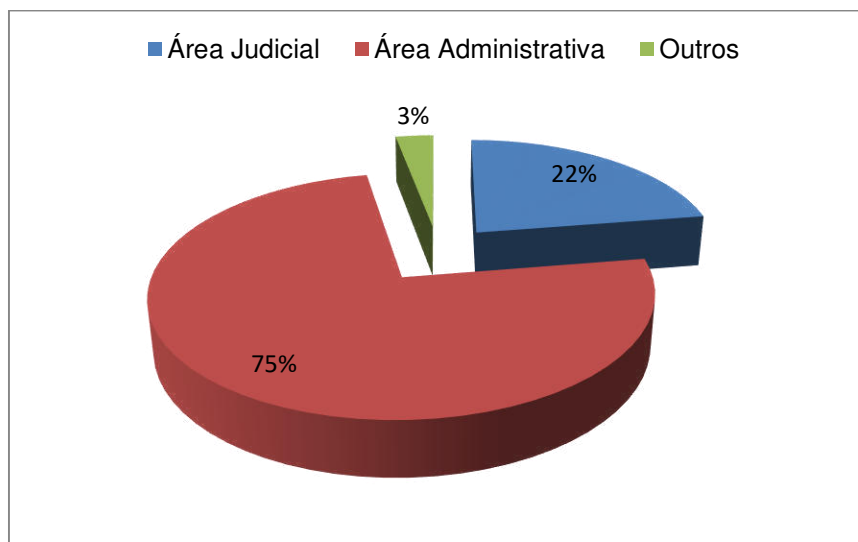
A formação acadêmica dos entrevistados está representada no gráfico 5, sendo que 2% dos entrevistados possui o grau de mestre, 15% tem como habilitações o nível médio, 40% possui a especialização e 43% a graduação.



**GRÁFICO 5 - FORMAÇÃO ACADÊMICA**

Fonte: Pesquisa de Campo.

No gráfico 6 apresenta-se o resultado da área de atuação dos entrevistados. 3% responderam “outros”, 22% responderam que trabalham na área judicial, e a maioria correspondente a um percentual de 75%, responderam que trabalham na área administrativa.

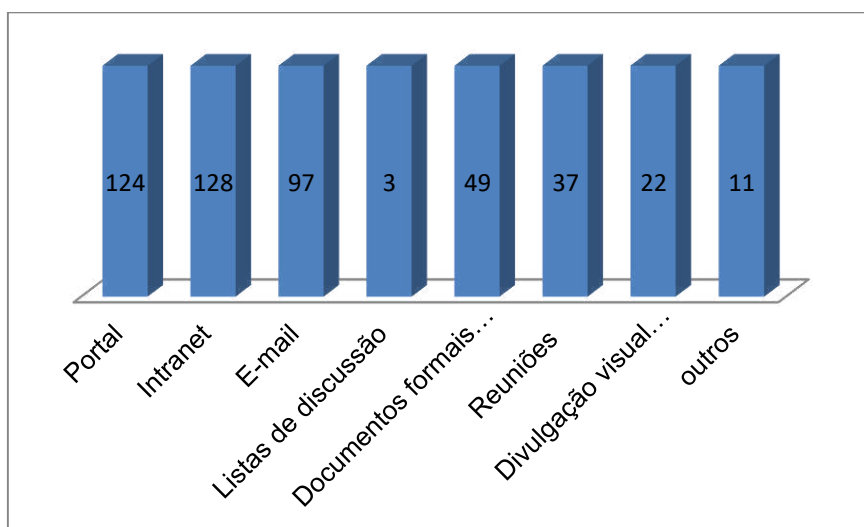


**GRÁFICO 6 - ÁREA DE ATUAÇÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quanto aos meios de comunicação que os servidores utilizam, obtivemos mais de uma resposta pelos entrevistados, conforme gráfico 7. Cento e vinte e oito (128) responderam que utilizam a

intranet como meio, cento e vinte e quatro (124) usam o Portal do TJMA na *web*, noventa e sete (97) dos entrevistados utilizam o *e-mail*, e quarenta e nove (49) utilizam documentos oficiais como comunicado interno, memorandos, entre outros. Trinta e sete (37) comunicam através de reuniões, vinte e dois (22) por meio de divulgação visual que a assessoria de comunicação coloca nos prédios. Finalmente, onze (11) através de outros meios, como *watssap*, *facebook* e outras redes sociais e três (3) em listas de discussões.



**GRÁFICO 7 - MEIOS DE COMUNICAÇÕES**

Fonte: Pesquisa de Campo.

O gráfico 8 apresenta os resultados obtidos relativamente à questão sobre os sistemas utilizados pelos servidores do TJMA. Também aqui obtivemos mais de uma resposta por cada entrevistado, conforme discriminaremos: Acolher-1; Aegis-7; Attende-1; Atus-1; DIGIDOC-169; E-Doc-4, E-mat-71; Frottas-42; Gestor-34; Hermes/Malote Digital/CNJ-12; Jurisconsult-59; Mentorh-132; PJE/CNJ-12; Portal TJMA-89; Projudi/CNJ-4; Promeritus-3; Remoção-2; Salus-33; Sentinela-139; Siaferj- 11; Tempore-48; Themis PG-38; Themis SG-36; Tutor-41. Após obtermos essas respostas, a única surpresa foi que somente 139 responderam que utilizavam o Sentinela para acesso, sendo que esse sistema é o início de todos os outros sistemas no Tribunal de Justiça.

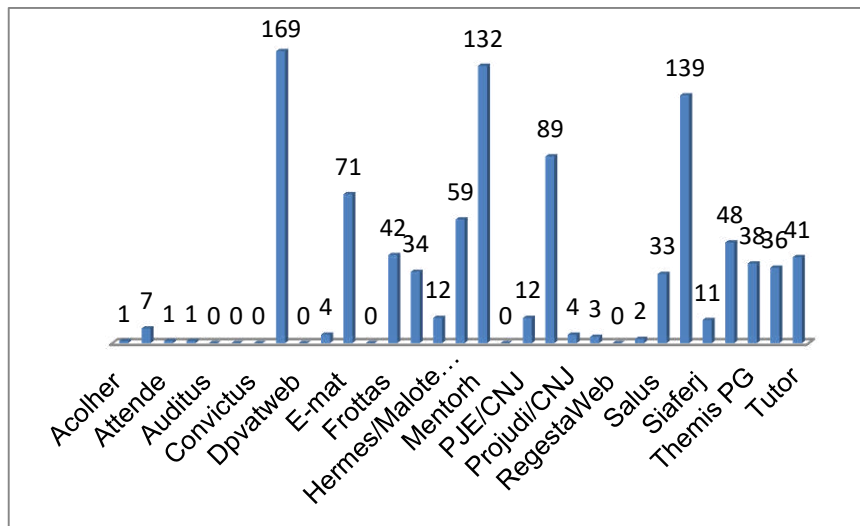


GRÁFICO 8 - SISTEMA UTILIZADO

Fonte: Pesquisa de Campo.

No gráfico 9, estão representadas as respostas obtidas para o tempo de utilização do Sistema DIGIDOC. Cento e um (101) responderam que o utilizavam há cinco (5) ou mais anos; vinte e nove (29) utilizavam-no há quatro (4) anos; vinte (20) fazem o uso do sistema desde há três (3) anos; sete (7) há dois (2) anos e doze (12) apenas há um (1) ano.

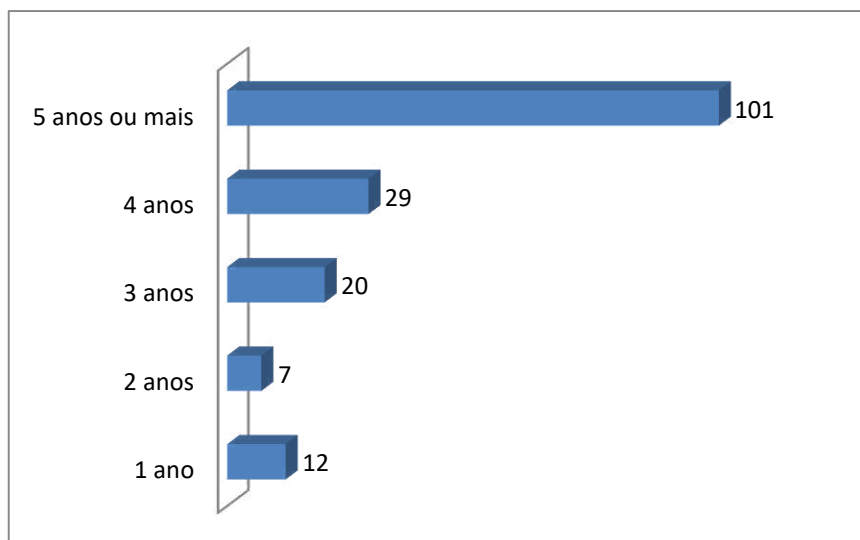
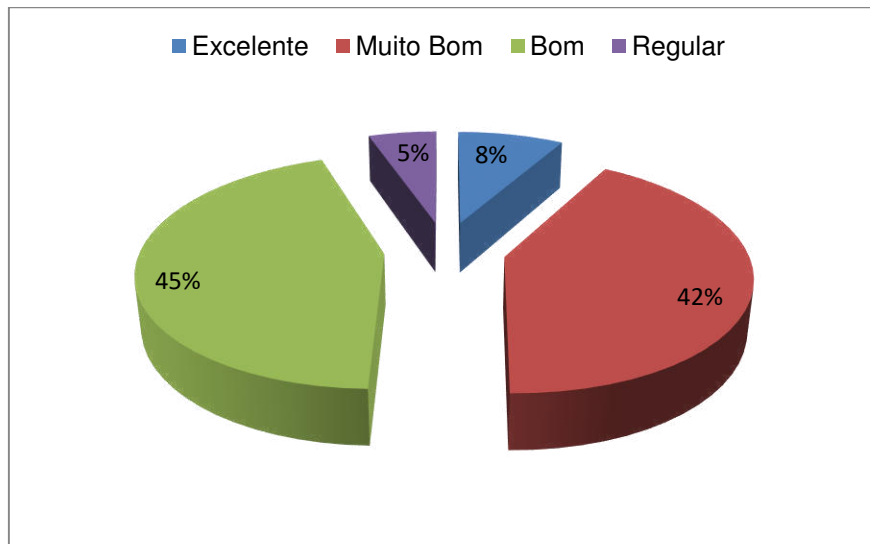


GRÁFICO 9 - TEMPO DE UTILIZAÇÃO DO DIGIDOC

Fonte: Pesquisa de Campo.

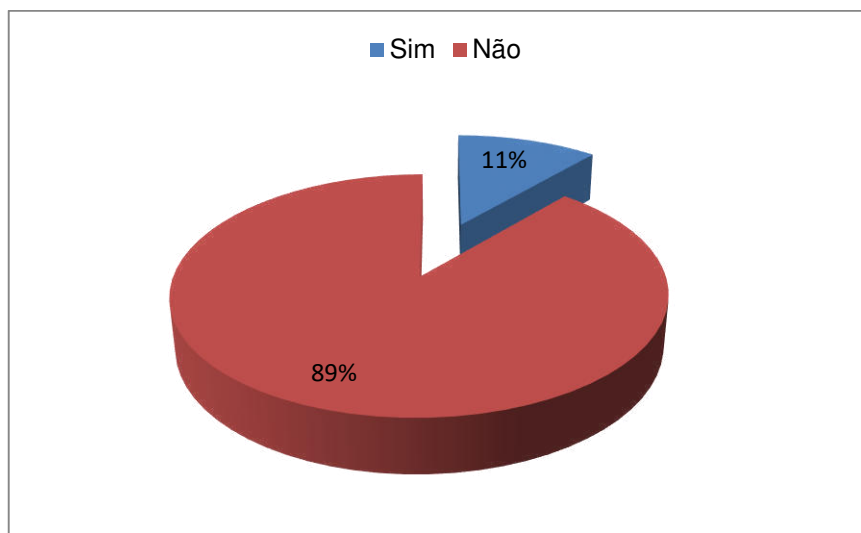
No gráfico 10, encontramos as respostas para o nível de satisfação dos inquiridos, enquanto usuários do sistema DIGIDOC. Assim, 45% consideram-no “bom”, 42% “muito bom”. Para 8% o programa é “excelente” e somente para 5% é “regular”.



**GRÁFICO 10 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

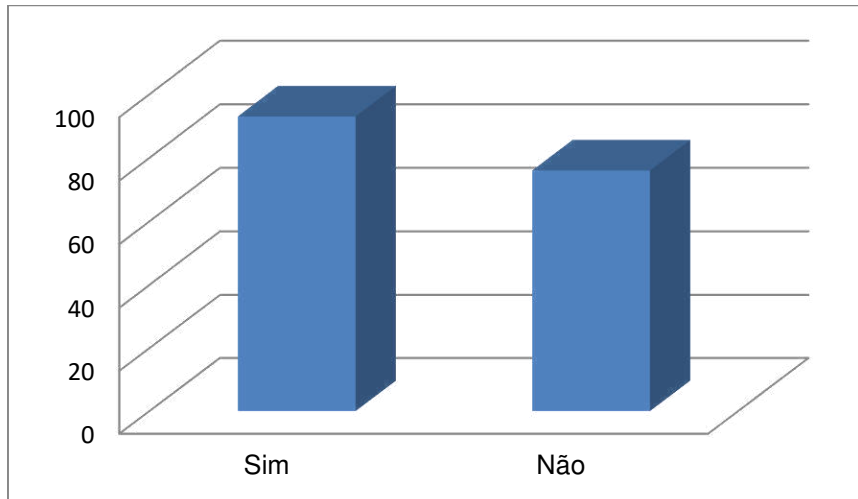
Tentou ainda verificar-se se os utilizadores deste sistema DIGIDOC tinham sido consultados no decorrer do seu processo de implantação, sendo que somente 11% dos entrevistados informaram que foram consultados, conforme gráfico 11.



**GRÁFICO 11 - CONSULTA DA IMPLANTAÇÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

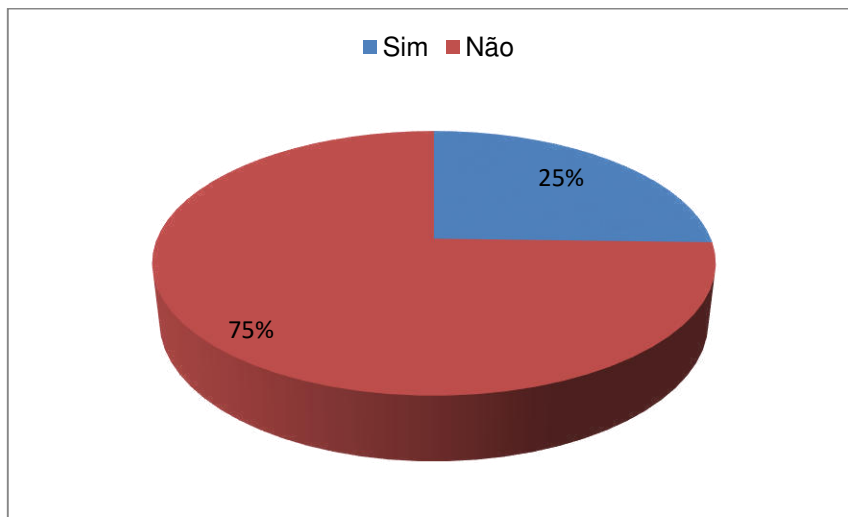
Averiguámos também se houve orientação de como se deveria produzir uma requisição ou um documento no sistema DIGIDOC (gráfico 12) e 93 dos entrevistados responderam afirmativamente, mas para 76 a resposta foi negativa.



**GRÁFICO 12-ORIENTAÇÃO SOBRE O SISTEMA**

Fonte: Pesquisa de Campo.

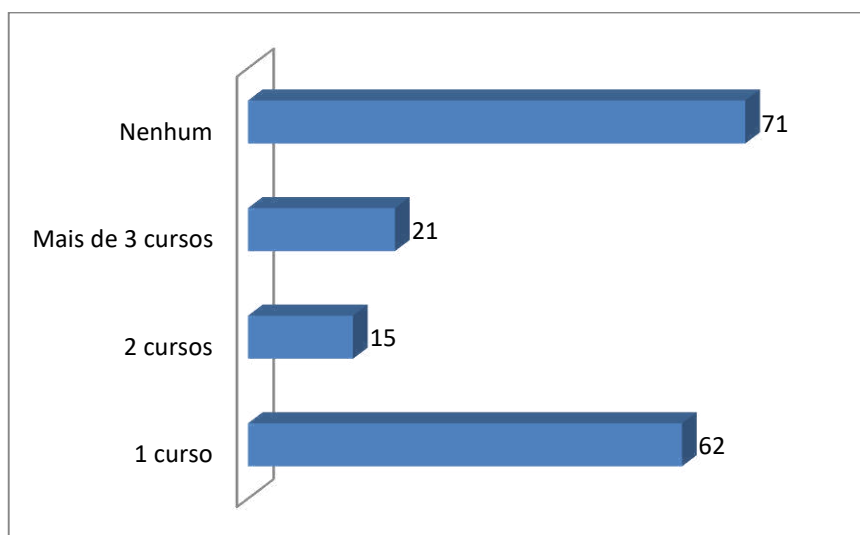
Procurando confirmar se efetivamente teria havido oferta de treinamento e orientação sobre o sistema DIGIDOC, no gráfico 13 é possível verificar que 75% dos respondentes afirmam que não receberam qualquer tipo de formação, sendo que apenas 25% informaram que houve treinamento.



**GRÁFICO 13-OFERTA DE TREINAMENTO E ORIENTAÇÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

As respostas à questão “Você recorda de quantos treinamentos participou sobre os Sistemas do TJMA?” encontram-se representadas no gráfico 14. Assim, setenta e um (71) responderam que não frequentaram qualquer curso e sessenta e dois (62) informaram que frequentaram um (1) curso. Vinte e um (21) disseram que frequentaram mais de três (3) cursos e quinze (15) dois (2) cursos.



**GRÁFICO 14-OFERTA DE CURSO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Perguntámos também aos inquiridos se tinham algum controle da quantidade de processos/documentos que movimentavam diariamente. De acordo com o gráfico 15, 66% responderam que “não” e somente 34% informaram que “sim”. Para além desta conclusão, obtiveram-se também algumas respostas (abertas) que passamos a descrever: Inquirido 1: “O Sistema fornece relatórios”; Inquirido 2: “Aproximadamente 30 processos, requisições ou documentos”; Inquirido 3: “Consulta relatório de processo”; Inquirido 4: “Controle pessoal”; Inquirido 5: “Consulta ao DIGIDOC”; Inquirido 6: “Através das funcionalidades do próprio sistema as quais permitem aferir os processos movimentados”; Inquirido 7: “Anotações em agenda de controle”; Inquirido 8: “Por meio de planilhas de controle”; Inquirido 9: “No sistema DIGIDOC há a opção minhas tramitações”; Inquirido 10: “Através da Coordenadora”; Inquirido 11: “Através do sistema DIGIDOC, através do guia de documentos cadastrados”; Inquirido 12: “Acesso ao DIGIDOC”; Inquirido 13: “Através do sistema recebimento e devolução de processos”; Inquirido 14: “Consulta e acompanhamento”; Inquirido 15: “Relatório no próprio sistema”; Inquirido 16: “Pelo Próprio sistema”; Inquirido 17: “Não movimento diariamente, apenas em situações específicas, como férias, renovação de auxílio saúde entre outros”;

Inquirido 18: “Relatório próprio”; Inquirido 19: “Todos passam por um protocolo interno”; Inquirido 20: “Através do sistema”; Inquirido 21: “Pela aba de relatórios do DIGIDOC”; Inquirido 22: “Através do próprio relatório que o sistema emite ou pela tela de minhas tramitações, meus documentos e minhas requisições”; Inquirido 23: “Por meio do DIGIDOC”; Inquirido 24: “Por meio do DIGIDOC, clicando em documentos e após em meus documentos e e-mail institucional”; Inquirido 25: “Abro o DIGIDOC diariamente para assim avaliar e despachar os processos pendentes”; Inquirido 26: “Consultando o sistema”; Inquirido 27: “Acompanho diariamente as movimentações no sistema”; Inquirido 28: “Pasta e arquivos no PC”; Inquirido 29: “Pelo próprio sistema”; Inquirido 30: “Verifico pelo campo “meus documentos” no sistema DIGIDOC”; Inquirido 31: “DIGIDOC atualiza diariamente para recebimento de documentos e processos”; Inquirido 32: “Tabela Específica do sistema”; Inquirido 33: “Através do controle interno e do sistema”; Inquirido 34: “Tabela própria”; Inquirido 35: “Mediante ferramenta do sistema DIGIDOC que relaciona os documentos produzidos por data”; Inquirido 36: “Relatório do próprio DIGIDOC”; Inquirido 37: “Através dos relatórios de tramitações do DIGIDOC – Minhas tramitações”; Inquirido 38: “Minhas tramitações”; Inquirido 39: “De acordo com a movimentação diária (pedidos)”.



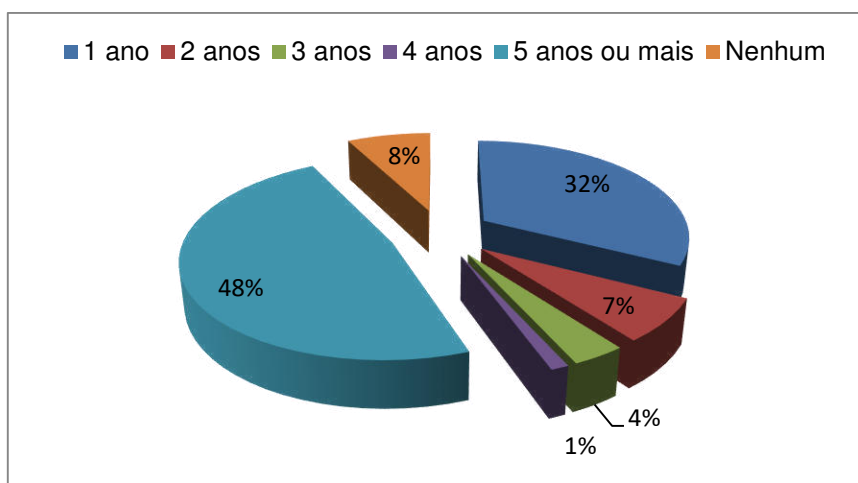
**GRÁFICO 15-CONTROLE DE PROCESSOS MOVIMENTADOS**

Fonte: Pesquisa de Campo.

No gráfico 16, apresentam-se as respostas obtidas à questão sobre o período de tempo que é guardada a documentação/processo após o seu arquivamento físico. 48% disseram que o fazem por cinco (5) anos ou mais, 32% afirmaram que apenas o fazem por um (1) ano, 8% disseram que guardam a documentação/processo por dois (2) anos, 4% guardam-no por três (3) anos e apenas 1% por quatro (4) anos. Curiosamente, 8% informaram que não guardam a



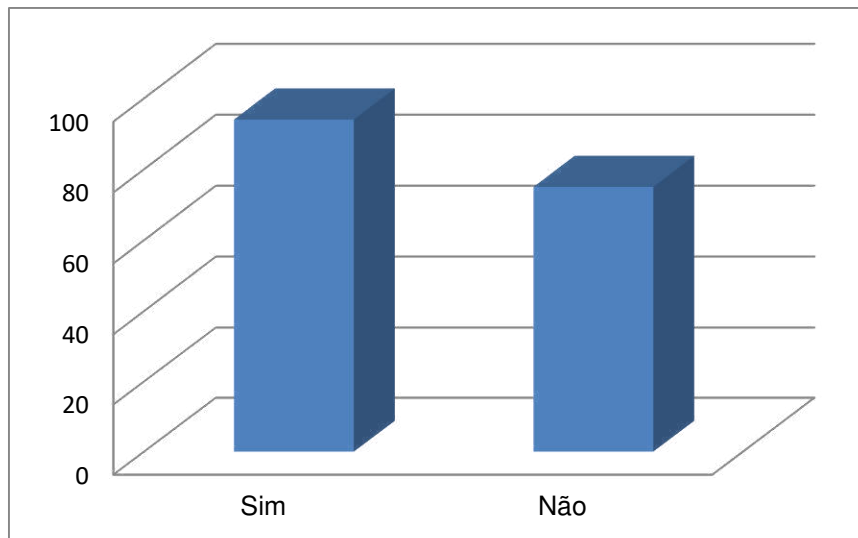
documentação, ou seja, responderam: “nenhum ano”. Procurando saber o porquê dessa última resposta, aqui se deixam algumas delas: Inquirido 1: “Não há documentos físicos”; Inquirido 2: “Na maioria das vezes não há documentos impressos”; Inquirido 3: “Quase sempre os documentos são apenas eletrônicos”; Inquirido 4: “No sistema DIGIDOC (é o sistema utilizado no setor) os arquivamentos são permanentes, caso seja necessário, desarquivamos para utilização”; Inquirido 5: “Os documentos ficam armazenados nos processos que ficam armazenados no setor de arquivo”.



**GRÁFICO 16 - GUARDA DA DOCUMENTAÇÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

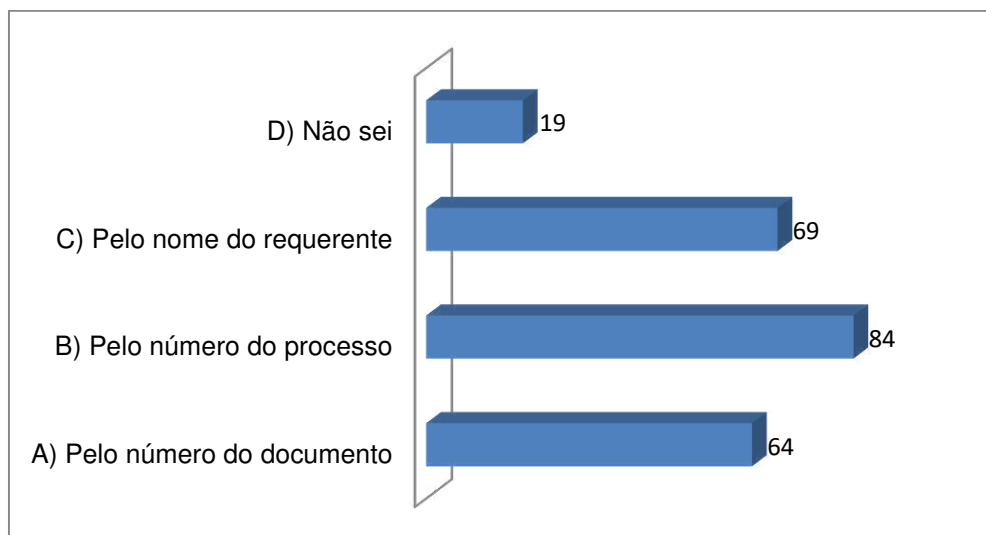
Relacionada com a questão anterior, procurámos ainda saber se os inquiridos sabiam onde era guardada a documentação quando esta deixava de ser utilizada. Noventa e quatro (94) dos responderam que sim e setenta e cinco (75) responderam que não.



**GRÁFICO 17 - CONHECIMENTO DA GUARDA DO DOCUMENTO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

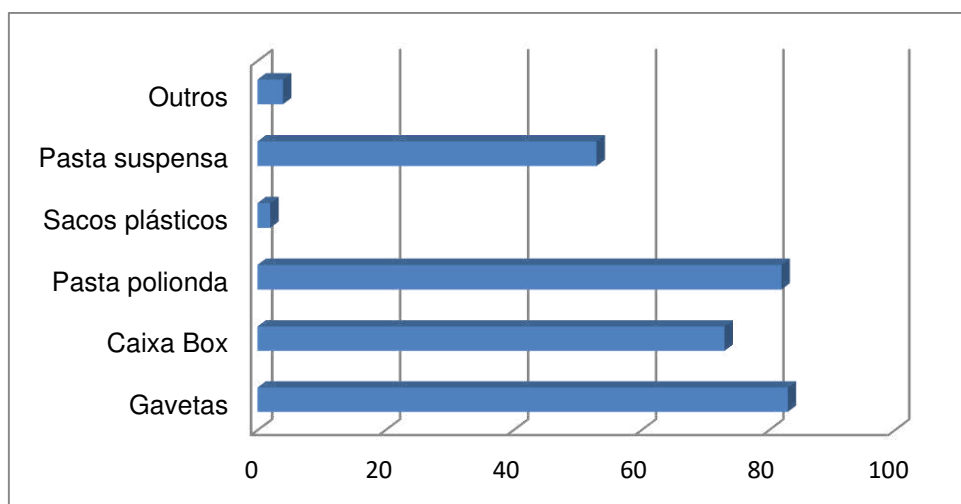
No gráfico 18 apresentam-se as respostas relacionadas com a procura/recuperação de um documento antigo no sistema DIGIDOC. Relativamente a esta questão obteve-se mais de uma resposta para o mesmo inquirido. Oitenta e quatro (84) informaram que fazem a busca pelo número do processo, sessenta e nove (69) pelo nome do requerente, sessenta e quatro (64) pelo número do documento e dezanove não sabiam como recuperar o documento.



**GRÁFICO 18 - PROCURA/RECUPERAÇÃO DO DOCUMENTO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Perguntámos como é que o inquirido guardava a documentação física/convencional (em papel) antes da criação do Sistema DIGIDOC. As respostas encontram-se no gráfico 19, tendo obtido mais que uma resposta para cada inquirido. Oitenta e três (83) disseram que arquivavam a documentação em gavetas e oitenta e dois (82) faziam o arquivamento em pasta polionda. Setenta e três (73) guardavam a informação numa caixa *box* e cinquenta e três (53) referiram que o faziam em pastas suspensas. Apenas quatro (4) guardavam a documentação em outros lugares como estantes e dois (2) em sacos plásticos.

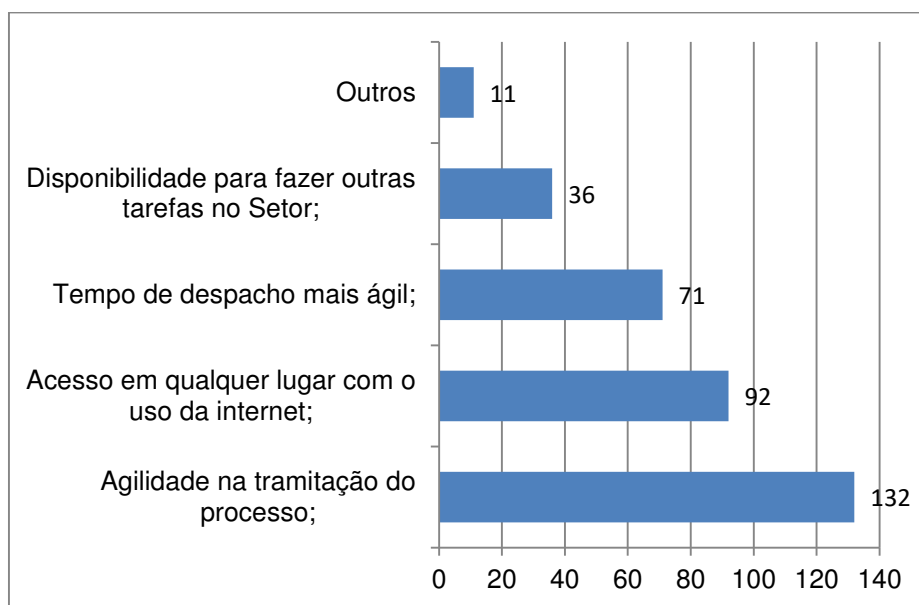


**GRÁFICO 19-GUARDA DA DOCUMENTAÇÃO FÍSICA**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Numa fase mais avançada do questionário procurámos saber quais os pontos positivos da implantação do sistema DIGIDOC no TJMA. Também nessa questão tivemos mais de uma resposta para cada inquirido. Assim e de acordo com o gráfico 20, para cento e trinta e dois (132), houve agilidade na tramitação do processo; Para noventa e dois (92) há a vantagem de se poder ter acesso ao sistema em qualquer lugar com o uso da internet; Para setenta e um (71) o tempo de despacho é mais ágil; Já trinta e seis (36) responderam que houve disponibilidade para fazer outras tarefas no setor e onze (11) responderam outros pontos positivos como: Inquirido 1: “Economicidade de papel”; Inquirido 2: “Economia de papel”; Inquirido 3: “Cumprimento dos prazos determinados”; Inquirido 4: “Não precisar se deslocar para fazer requerimentos administrativos”; Inquirido 5: “Facilidade/transparência no acompanhamento dos processos”; Inquirido 6: “Acesso aos despachos com mais rapidez”; Inquirido 7: “Acompanhamento facilitado”; Inquirido 8: “Segurança da informação”; Inquirido 9: “Salubridade do ambiente de trabalho com a redução dos processos físicos e economia aos cofre públicos”; Inquirido 10:

“Eliminação de papel, fixação de rotinas de processos, controle aos requerimentos mediante a negativa de requisição, agilidade, publicidade e melhoria de acesso”; Inquirido 11: “Diminuição de uso de recursos (papeis, impressora, cartuchos) para o processamento de requisição administrativa, enfim uma gestão mais eficaz e eficiente e potencialização da desburocratização da administração interna.”; Inquirido 12: “Economia de papel e impressão”.

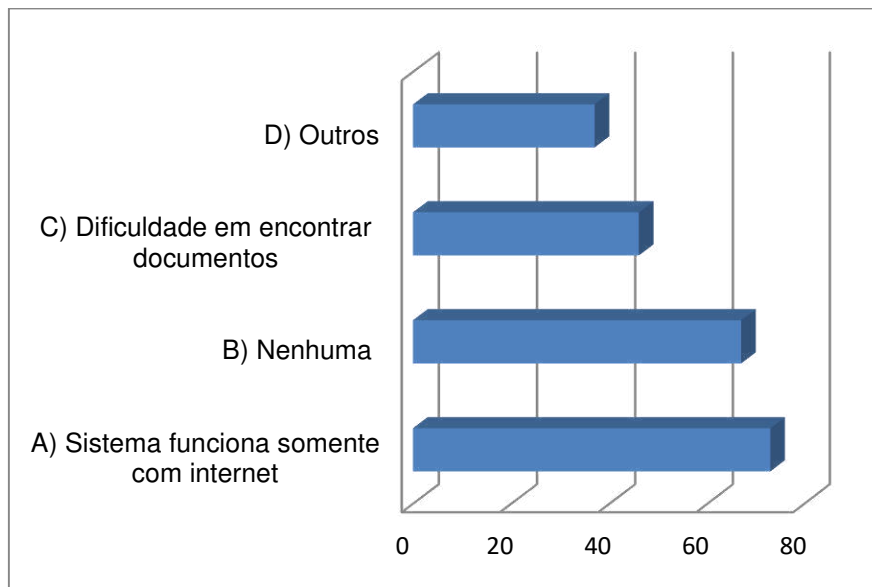


**GRÁFICO 20-PONTOS POSITIVOS DO DIGIDOC**

Fonte: Pesquisa de Campo.

No gráfico 21, apresentam-se as respostas obtidas para os pontos negativos relacionados com a implantação do sistema. Também nessa questão obtivemos mais de uma resposta para cada inquirido. Para setenta e três (73) o sistema funciona somente com internet mas sessenta e sete (67) não lhe encontram nenhum ponto negativo; Quarenta e seis (46) têm dificuldade em encontrar documentos no sistema e trinta e sete (37) informaram outros pontos como: Inquirido 1: “Dificuldade em operar o sistema por falta de treinamento”; Inquirido 2: “Formatação dos documentos (planilhas)”; Inquirido 3: “Lentidão na abertura de vários documentos”; Inquirido 4: “Em algumas ocasiões demora para abertura de documentos”; Inquirido 5: “Demora na tramitação de alguns processos”; Inquirido 6: “PDF – muito ruim a compatibilidade”; Inquirido 7: “Não opção de sigilo”; Inquirido 8: “Dificuldade em movimentar e assinar os documentos”; Inquirido 9: “Assinatura digital”; Inquirido 10: “Comprometimento dos servidores”; Inquirido 11: “Falta de treinamento para melhor conhecimento e aproveitamento do sistema”; Inquirido 12: “O tramite do processo não é muito claro, bem como os despachos transcritos”; Inquirido 13: “Dificuldades de encontrar os documentos por assunto”; Inquirido 14: “Aumento da

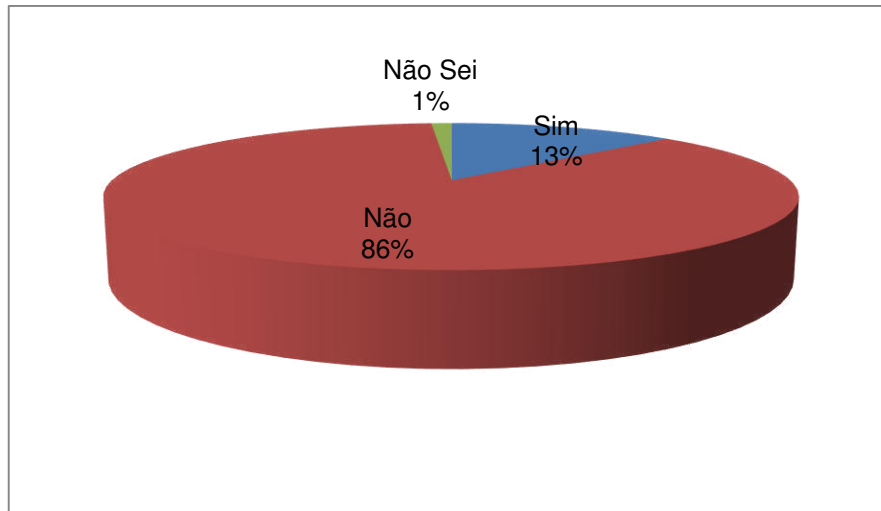
demanda processual”; Inquirido 15: “Agilidade na tramitação”; Inquirido 16: “O recebimento da resposta de sua solicitação não é recebido e você só tem ciência se abrir o DIGIDOC”; Entrevistado 17: “Falta de treinamento adequado”; Inquirido 18: “Edição de planilhas e documentos em geral; atualização do índice (painel inicial); ambiguidade ou falta de clareza na definição de alguns termos (nomenclaturas)”.



**GRÁFICO 21-PONTOS NEGATIVOS DO DIGIDOC**

Fonte: Pesquisa de Campo.

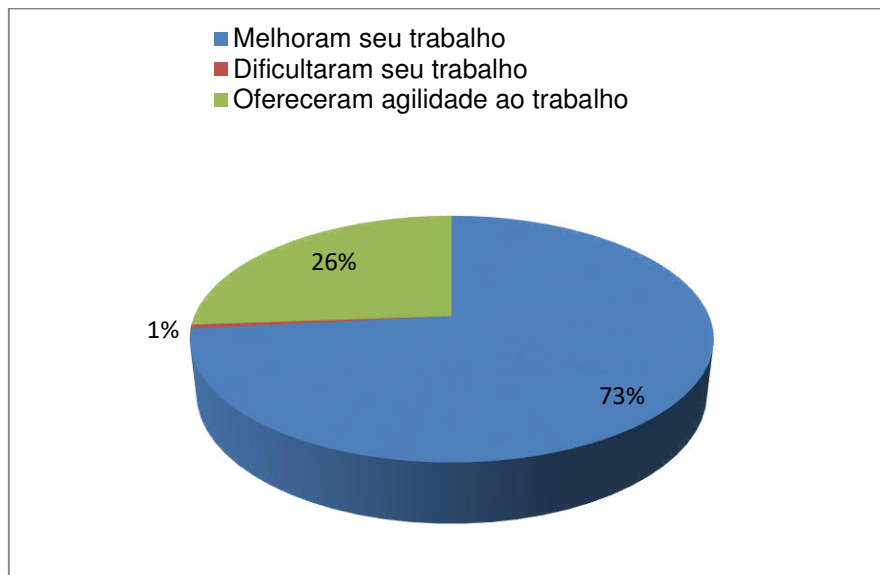
No gráfico 22 é possível observar as respostas obtidas à questão colocada relativamente à existência no Sistema DIGIDOC de um campo/área/espço para sugestões ou melhoria do mesmo. A esta questão, 86% responderam negativamente e somente 13% responderam afirmativamente.



**GRÁFICO 22 - CAMPO, ÁREA OU ESPAÇO PARA SUGESTÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Procurámos também averiguar de que forma é que as rotinas de trabalho e execução de tarefas diárias dos inquiridos se alteraram com a implantação do Sistema DIGIDOC. De acordo com o gráfico 23, 73% são de opinião de que o sistema melhorou o seu trabalho e 26% consideram que o mesmo ofereceu agilidade ao mesmo. Apenas 1% informou que o sistema dificultou o seu trabalho e um Inquirido respondeu que “a partir do momento que não tive treinamento, lógico que tenho dificuldade para realizar algumas coisas”.



**GRÁFICO 23-ROTINAS DE TRABALHO E EXECUÇÃO DE TAREFAS COM O DIGIDOC**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Perguntámos posteriormente se teria havido manifestações contrárias no período de implantação do Sistema DIGIDOC por parte dos trabalhadores do TJMA com tentativas de sabotagem, de boicote ou ameaças para impedir que o sistema fosse implantado. Os resultados encontram-se no gráfico 24, pelo que podemos verificar que apenas 4% responderam que sim. Algumas dessas manifestações foram salientadas pelos inquiridos: Inquirido 1: “Boicote de continuar fazendo processo físico ao invés de fazer os documentos no sistema”; Inquirido 2: “Dificuldade na operação do sistema”; Inquirido 3: “Resistência à implantação”; Inquirido 4: “Resistência de alguns em aceitar o novo sistema”; Inquirido 5: “Não se tratou de nenhuma das hipóteses elencados no quesito, porém tratou-se da mera resistência a implantação tecnológica”; Inquirido 6: “Nada do tipo sabotagem, boicote ou ameaça, apenas uma grande resistência, em grande parte pelos servidores estáveis pela dificuldade em utilizar a internet” Inquirido 7: “Apenas as tradicionais resistências às mudanças”.



**GRÁFICO 24 - MANIFESTAÇÕES CONTRÁRIAS NA IMPLANTAÇÃO DO DIGIDOC POR PARTE DOS SERVIDORES**

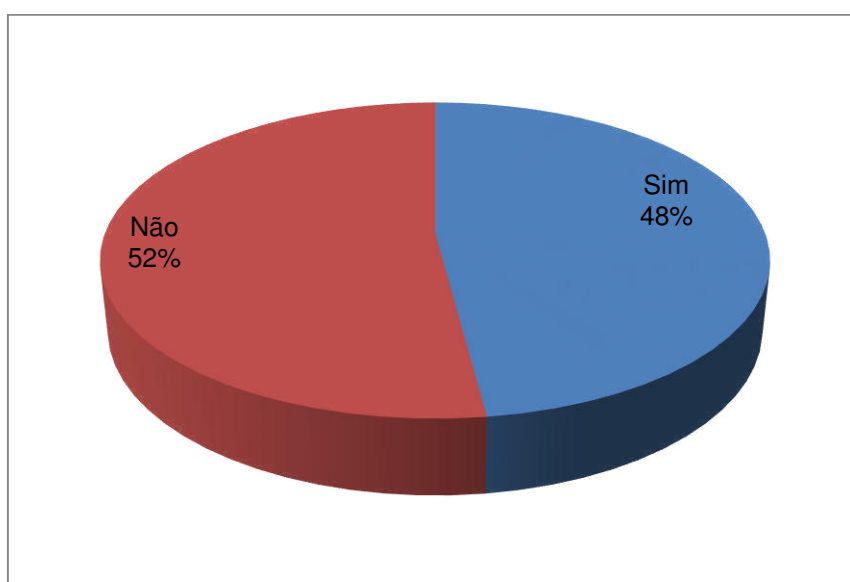
Fonte: Pesquisa de Campo.

No gráfico 25, apresentam-se os resultados obtidos relativamente à questão: “Após a implantação do sistema DIGIDOC, conhece algum usuário que ainda não utiliza o sistema ou o utilizava com muita dificuldade?” 52% responderam que não e 48% responderam que sim. Aprofundando um pouco esta questão, obtivemos algumas respostas que passamos a apresentar: Inquirido 1: “Por conta da falta de treinamento, somente poucas pessoas do setor utilizam o DIGIDOC, os demais acabam passando todo o tramite para quem domina o acesso”; Inquirido 2: “Há servidores que ainda resistem em encaminhar documentos via DIGIDOC. Um dos

motivos é que não conseguem assinar o documento, pois não possuem certificado, algo que alegam nunca terem ensinado”; Inquirido 3: “Secretários judiciais usam pouco e, em razão disso não possuem perícias”; Inquirido 4: “Conheci servidores que não sabiam da existência do DIGIDOC”; Inquirido 5: “Com frequência atendemos servidores que não sabem cadastrar documentos no sistema DIGIDOC e prestamos auxílio via telefone”; Inquirido 6: “Por depender de outra pessoa para movimentá-lo em razão de não saber utilizar o computador”; Inquirido 7: “Ainda possuem servidores que não sabem utilizar a ferramenta para solicitar seus pedidos/requisições. Eu trabalho no DIGIDOC, porém não sei usá-lo por completo, apenas manuseio a parte que diz respeito ao trabalho que executo”; Inquirido 8: “Não sabe cadastrar uma requisição sozinho”; Inquirido 9: “Dificuldades com a tecnologia”; Inquirido 10: “Várias pessoas não têm o costume de abrir o DIGIDOC, e não sabem como utilizar”; Inquirido 11: “Como cadastrar os documentos e os tipos de documentos a serem cadastrados de acordo com a necessidade.”; Inquirido 12: “Imprime documento para assinar manualmente”; Inquirido 13: “Não existe interesse por parte do servidor em manusear o sistema”; Inquirido 14: “Não se interessa em aprender”; Inquirido 15: “As pessoas mais velhas não sabem usá-lo, ficam confusos”; Inquirido 16: “Inabilidade com a ferramenta DIGIDOC”; Inquirido 17: “Utiliza com dificuldade por falta de prática”; Inquirido 18: “Muitos, inclusive eu não domino as ferramentas do sistema”; Inquirido 19: “Servidores que não se adaptaram ainda”; Inquirido 20: “Pesquisa Documentos”; Inquirido 21: “Talvez pela falta de habilidade ou dificuldade no trâmite do sistema”; Inquirido 22: “Servidores mais antigos e que não possuem conhecimento de informática”; Inquirido 23: “Diversos não sabem utilizar ou nunca utilizaram”; Inquirido 24: “Através de contatos no dia a dia do trabalho”; Inquirido 25: “Diariamente servidores entram em contato com os setores competentes para solucionarem dúvidas acerca do cadastro de requisição e documentos”; Inquirido 26: “Por falta de conhecimento”; Inquirido 27: “Ligam diariamente para a diretoria do Fórum para tirar dúvidas”; Inquirido 28: “Inúmeros servidores evitam uso, muitos por preguiça de aprender”; Inquirido 29: “Dificuldades em localizar e criar documentos e processos”; Inquirido 30: “Dificuldade em localizar documentos/processos bem como em criar e movimentá-lo”; Inquirido 31: “A falta de treinamento e não possuir senha”; Inquirido 32: “Muitas, várias que apesar de terem recebido treinamento, não se interessam em aprender”; Inquirido 33: “A falta de treinamento gera as dificuldades”; Inquirido 34: “A falta de treinamento”; Inquirido 35: “Usuários que tem dúvida no momento de anexar um documento ao processo”; Inquirido 36: “São pessoas que não usam todos os recursos do DIGIDOC em sua rotina”; Inquirido 37: “Dificuldade como gerar, cadastrar e como enviar documentos”; Inquirido 38: “Dificuldade com algumas ferramentas, ainda existem muitas dúvidas”; Inquirido 39: “Não sabe utilizar, necessita de auxílio do colega para orientar”; Inquirido 40: “Tem dificuldade em



entender o cadastramento, tramitação e acompanhamento”; Inquirido 41: “Por falta de prática, as pessoas acabam esquecendo como utilizar”; Inquirido 42: “Na maioria das vezes a dificuldade aparece quando vai utilizar alguma demanda nova e que não se tem ideia da sequência das ações”; Inquirido 43: “Ao que parece por falta de traquejo tecnológico ou mesmo indisposição em aprender”; Inquirido 44: “Não possuem prática em sua utilização”; Inquirido 45: “No interior do Estado o sistema DIGIDOC não é utilizado pelo servidor de maneira rotineira e continua”; Inquirido 46: “Principalmente servidores de varas do interior”; Inquirido 47: “Há muitos servidores que quando não utilizam o sistema, para isto ou se utilizam do protocolo para dar entrada nos processos, ou ainda, pedem que outros servidores façam isto por eles”; Inquirido 48: “Simplesmente não utiliza”; Inquirido 49: “Poucas pessoas utilizam o sistema na área judicial”; Inquirido 50: “Desconhecem as formas de criação e movimentação de documentos”; Inquirido 51: “Falta de conhecimento ou treinamento”; Inquirido 52: “Dificuldades como gerar cadastro e como enviar documentos”; Inquirido 53: “Dificuldades para realizar requerimento no sistema”; Inquirido 54: “Não foram treinados”; Inquirido 55: “Principalmente servidores do administrativo tem habilidade maior no uso do sistema em comparação aos demais devido a necessidade”; Inquirido 56: “Dificuldades na utilização da ferramenta”; Inquirido 57: “Não sabe utilizar”; Inquirido 58: “Para elaborar documentos e correspondências; assinar digitalmente e enviar documentos e para fazer requisições”; Inquirido 59: “Na consulta e movimentação”; Inquirido 60: “Por ausência de interesse do usuário”; Inquirido 61: “Usuários que trabalham com outros sistemas”.

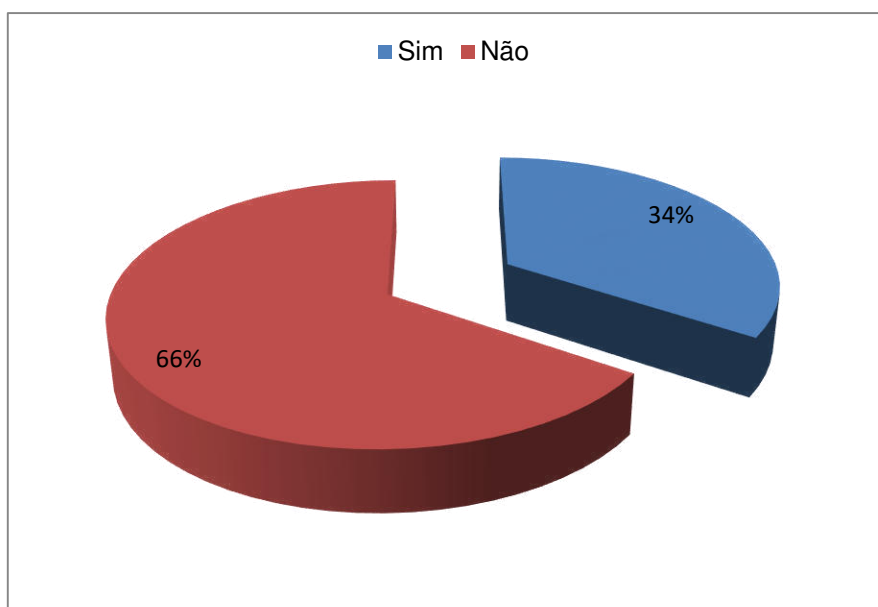


**GRÁFICO 25-USUÁRIO QUE NÃO USA O DIGIDOC**

Fonte: Pesquisa de Campo.

No gráfico 26, apresentam-se as respostas obtidas à questão “Solicitou à Diretoria de Informática a resolução de problemas no sistema DIGIDOC?” 66% dos inquiridos responderam que não e 34% responderam que sim. Apresentamos algumas das respostas que justificam esse contacto com a Diretoria: Inquirido 1: “Configurar o Assinador do DIGIDOC”; Inquirido 2: “Lentidão”; Inquirido 3: “Travamento de movimentação”; Inquirido 4: “Assinatura digital, recuperação de documentos”; Inquirido 5: “Configurar certificado digital/problemas com assinatura”; Inquirido 6: “Lentidão no funcionamento do sistema”; Inquirido 7: “A exclusão de itens inclusos num processo que foram tramitados erroneamente”; Inquirido 8: “Sem acesso”; Inquirido 9: “PDF, não abria na janela principal, só na secundária em outra tela”; Inquirido 10: “Problemas para assinar os documentos eletrônicos”; Inquirido 11: “Atualizar sistema”; Inquirido 12: “Erro na assinatura digital”; Inquirido 13: “Identificar a assinatura digital pois não assinava, tiraram as opções de requisição do setor, tais como desarquivamento e devolução de processos.”; Inquirido 14: “Assinatura digital”; Inquirido 15: “Perfil de acesso”; Inquirido 16: “O sistema às vezes não abre o arquivo solicitado”; Inquirido 17: “Utilizo muito pouco o DIGIDOC no meu trabalho. No meu Setor, coordenação pedagógica da ESMAM, usamos mais o Tutor e o sistema da Escola Nacional”; Inquirido 18: “Assinatura digital. Sempre tem problema com atualização das versões do Java e Mozilla”; Inquirido 19: “Dúvidas”; Inquirido 20: “Inacessibilidade”; Inquirido 21: “Senha expirou”; Inquirido 22: “Anexar documentos”; Inquirido 23: “Solicitar a disponibilização de novos campos/novos tipos de documentos para perfil do local do trabalho”; Inquirido 24: “Solicitar a criação de novos campos e de novos documentos”; Inquirido 25: “Assinatura de documentos, os erros ocorrem com frequência”; Inquirido 26: “Sistema não reconhecido, dificuldade para assinar documentos em virtude dos programas utilizados pelo TJMA”; Inquirido 27: “Dificuldade para assinar documentos, devido a atualização do Java”; Inquirido 28: “Problema com senha”; Inquirido 29: “Assinatura de documentos”; Inquirido 30: “Problema com a senha de acesso ao DIGIDOC”; Inquirido 31: “Quanto ao prazo do processo”; Inquirido 32: “Acesso ao sistema”; Inquirido 33: “Assinatura digital”; Inquirido 34: “Mudança de senha”; Inquirido 35: “Problemas de internet ou de erro de programa. Normalmente quando ocorre é geral em todos os sistemas”; Inquirido 36: “Com relação à assinatura de documentos”; Inquirido 37: “Autorizar assinatura”; Inquirido 38: “Assunto sobre direcionamento de processos ou documentos”; Inquirido 39: “O sistema abria arquivos de determinada forma e de repente mudou”; Inquirido 40: “Problemas na geração de relatórios”; Inquirido 41: “Apenas para questão de atualização de sistema, por não conseguir assinar documentos”; Inquirido 42: “Mas apenas durante a implantação”; Inquirido 43: “Inclusão de atividades específicas para o setor”; Inquirido 44: “Referente a instrução de processo, quando foi necessário à juntada de documentos”; Inquirido 45: “Localizar

documento”; Inquirido 46: “Alterações no cadastramento junto ao TJMA”; Inquirido 47: “Erros no sistema”; Inquirido 48: “Alteração de encaminhamento de arquivos por assunto para outro setor”; Inquirido 49: “Configuração de acesso e assinatura”; Inquirido 50: “Dificuldade em localizar um pedido (requerimento à administração) antigo, feito a mais de 6 anos atrás, por só constarem no menu minhas requisições aceitas os pedidos referentes aos últimos 3 anos”; Inquirido 51: “Acesso para alterações”; Inquirido 52: “Assinatura digital, problema recorrente em razão de atualização do Java que impossibilita a assinatura; uso concomitante com outros sistemas como o PJE”; Inquirido 53: “Acesso, problema com o Java, problema com assinatura digital”.



**GRÁFICO 26-SOLICITAÇÃO À DIRETORIA DE INFORMÁTICA**

Fonte: Pesquisa de Campo.

Para conclusão deste capítulo, apresentamos agora as principais ideias que procuram ir ao encontro dos objetivos gerais e específicos deste projeto.

A maioria dos inquiridos, trabalha na área administrativa, situam-se na faixa etária dos 26-39 anos e é especializado ou possui a graduação como formação acadêmica. No que se refere ao sistema utilizado pelos servidores do TJMA concluímos que todos os que responderam a este questionário utilizam o sistema DIGIDOC (169 respostas), pelo que têm conhecimento do programa, sendo que a maioria utiliza-o há cinco ou mais anos.

O nível de satisfação dos inquiridos, enquanto usuários do sistema DIGIDOC é positivo, já que 87% consideram o programa “bom” ou “muito bom”.

De entre os aspetos positivos referidos pelos inquiridos relativamente à implantação do sistema, destacamos a agilidade na tramitação do processo; O poder ter acesso ao sistema em qualquer lugar com o uso da internet; O tempo de despacho ser mais ágil; O aumento da disponibilidade para fazer outras tarefas no setor; A diminuição de uso de recursos (papéis, impressora, cartuchos); A facilidade/transparência no acompanhamento dos processos e o acesso aos despachos com mais rapidez; A segurança da informação; Uma gestão mais eficaz e eficiente, e a potencialização da desburocratização da administração interna.

Relativamente aos pontos negativos relacionados com a implantação do sistema, salientamos desde já que quase 50% dos inquiridos não lhe encontram qualquer ponto negativo. Dos que encontraram algum ponto negativo no mesmo, referem a dificuldade em encontrar documentos no sistema; O facto de o sistema só funcionar com a internet; A dificuldade em operar o sistema por falta de treinamento e a lentidão na abertura de vários documentos e na tramitação de alguns processos.

Este projeto teve como objetivo principal analisar o impacto do uso do sistema de gestão eletrónico de documentos e processos administrativos no Tribunal de Justiça do Maranhão. De forma específica demos a conhecer o sistema DIGIDOC enquanto Sistema de Controle de Processos e Documentos Administrativos.

Averiguámos ainda o processo de mudança organizacional com a implantação do Sistema DIGIDOC, bem como a influência das características desse processo nos profissionais envolvidos na gestão e preservação de documentos. Relativamente a estes objetivos específicos perguntou-se aos servidores se tinham algum controle da quantidade de processos/documentos que movimentavam diariamente, mas somente 34% responderam afirmativamente à questão. No entanto, o sistema possibilitou a guarda dos documentos eletronicamente. De facto e como afirmou um inquirido “No sistema DIGIDOC (é o sistema utilizado no setor) os arquivamentos são permanentes, caso seja necessário, desarquivamos para utilização”. Outra das vantagens do sistema é que este permitiu a redução da documentação física/convencional (em papel). De facto, à pergunta de como é que o inquirido guardava a documentação física/convencional (em papel) antes da criação do Sistema DIGIDOC, a maioria responderam que arquivavam a documentação em gavetas ou em pastas (polionda ou suspensas).Averiguou-se também de que forma é que as rotinas de trabalho e execução de tarefas diárias dos inquiridos se alteraram com a implantação do Sistema DIGIDOC e 99% são de opinião de que o sistema melhorou o seu trabalho e ofereceu agilidade ao mesmo. Apenas 1%

informou que o sistema dificultou o seu trabalho, mas pensamos que este facto está relacionado com a falta de treinamento

Finalmente, este projeto teve também como objetivo específico identificar se houve manifestação de resistência dos servidores em relação à implantação do sistema em diferentes setores do TJMA. Quando os inquiridos responderam à questão se teria havido manifestações contrárias no período de implantação do Sistema DIGIDOC por parte dos trabalhadores do TJMA com tentativas de sabotagem, de boicote ou ameaças para impedir que o sistema fosse implantado, apenas 4% responderam afirmativamente, referindo-se que a resistência que houve deveu-se apenas ao facto de os servidores estáveis terem alguma dificuldade em utilizar a internet e as novas tecnologias, talvez por falta de treinamento. Mas à questão se após a implantação do sistema DIGIDOC, conheciam algum usuário que ainda não utilizasse o sistema ou o utilizava com muita dificuldade, 48% responderam que sim. Aprofundando um pouco esta questão, tentando saber o porquê dessa percentagem elevada obtiveram-se algumas respostas que podem justificar essa resistência. Assim, os inquiridos referem mais uma vez a falta de treinamento, a dificuldade em utilizar as novas tecnologias principalmente por parte das pessoas mais velhas, ou mesmo a falta de interesse em aprender.

Após estas conclusões, apresentam-se agora as principais conclusões deste projeto que foi desenvolvido em quatro capítulos base.

## CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões deste projeto e suas implicações acadêmicas, as limitações que existiram na pesquisa, bem como sugestões para pesquisas futuras.

No decorrer desta investigação, apresentámos, inicialmente a história do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão em todo o seu contexto. Através de informações da Diretoria de Informática, mostrámos um pouco da funcionalidade do sistema DIGIDOC com todas as possibilidades de uso dessa ferramenta para a Gestão Documental. Porém, a teoria e a prática sobre esta temática estão em pauta e avançando cada vez mais nas Instituições, visto que cada vez mais Tribunais estão utilizando meios para digitalizar os seus documentos e processos com o progresso tecnológico. Ligada a esta temática apresentaram-se ainda diferentes teorias relacionadas com a cultura organizacional e a resistência à mudança numa organização.

Esta pesquisa teve várias limitações. Primeiramente cita-se que o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão possui vários edifícios e em locais diferentes, tendo sido necessária a deslocação a cinco (5) edifícios diferentes para aplicação do questionário. Outra limitação se refere à própria fundamentação teórica utilizada. Existem poucas pesquisas quando se tem como linha de estudo a gestão de documentos eletrônicos e ainda mais quando se pensa em resistência e aceitação tecnológica no Brasil.

Este projeto teve como objetivo principal analisar o impacto do uso do sistema de gestão eletrônico de documentos e processos administrativos no Tribunal de Justiça do Maranhão. Os objetivos específicos consistiam em apresentar o Sistema DIGIDOC como ferramenta de controle, armazenamento e acesso às informações institucionais; Conhecer o processo de mudança organizacional com a implantação desse Sistema DIGIDOC; Identificar se houve manifestação de resistência dos servidores em relação à implementação do sistema em diferentes setores do TJMA; Compreender a influência das características desses processos de gestão arquivísticas aos profissionais envolvidos na gestão e preservação destes documentos.

Em nosso olhar, a hipótese que buscou discutir a resistência à implantação de sistemas de informação do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão - o DIGIDOC, por meio de uma reflexão através de entrevista com os funcionários para compreender os principais problemas relacionados ao sistema, tem validade com as afirmações por parte dos mesmos. Assim, a dificuldade em operar o sistema por falta de treinamento, uma vez que a maioria aprende na prática do dia, ou a pedir ajuda ao colega de trabalho com mais experiências, são fatores que por

si justificam essa resistência. De facto, constatou-se que existem ainda funcionários que resistem à utilização do sistema, por dificuldade em utilizar a internet ou o computador ou em manusear o sistema. No entanto, ao afirmarem em sua grande maioria que com a sua implantação houve agilidade na tramitação do processo, economia de papel, facilidade e transparência no acompanhamento do processo, acesso ao despacho com mais rapidez, salubridade do ambiente com a redução de processos físicos e economia aos cofres públicos, verifica-se a sua abertura para a vontade de querer aprender cada vez mais.

Julgamos que o objetivo deste projeto foi alcançado no que diz respeito à resistência ao sistema DIGIDOC. Avaliamos que o mesmo deve ser aperfeiçoado em decorrência de novos estudos por parte da Instituição com os benefícios que poderá trazer para todo o Poder Judiciário do Estado do Maranhão. Também vale retomar a discussão da Gestão Documental do TJMA para a preservação de toda a massa documental gerada pelo sistema DIGIDOC, e que precisa de manuseio e acompanhamento de profissionais gabaritados para o arquivamento correto.

Enfim, gostaríamos de observar a complexidade do assunto e a possibilidade que este projeto poderá proporcionar para uma boa gestão documental no Poder Judiciário do Maranhão, com a preservação dos documentos digitais armazenados no sistema. Este estudo é apenas o marco inicial para que possamos aprofundar esta temática num outro estudo, bem como servir de parâmetro para o Tribunal de Justiça do Maranhão, no sentido de avaliar como anda a visão de quem usa o sistema para aperfeiçoá-lo.

Nesse sentido, propomos a criação de um grupo de pesquisa no Poder Judiciário, para explorar esta temática, com o objetivo final de alcançar uma boa gestão eletrônica de documentos no País e no Estado do Maranhão.

Por fim, este projeto tem um papel de disponibilizar os resultados para os interessados, o próprio Tribunal de Justiça do Maranhão. Pretendemos com isto mostrar a realidade do sistema DIGIDOC, na visão dos funcionários e promover discussões, publicações e eventos para o enriquecimento do tema na comunidade acadêmica.

## **BIBLIOGRAFIA**



ACUÑA, E.; E FERNÁNDEZ, F. (1995). Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV/EBAP.

ARRUDA, M. F. DE (2006). *Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo*. Tese de Mestrado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

BARBOSA, A. C. (2011). Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacionais. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.5, n.2 , p.11-43.

BERGUE, S. T. (2010). *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES/UAB.

BESSI, V. G. (2015) Estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região do vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 2, p. 262-280, maio/ago.

BORGES, R. S. G. E; MARQUES, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração Faces Journal* Belo Horizonte, v. IO n. 1, p. 95-113.

BRUCHEZ, A.; CICONET, B.; REMUSSI, R.; POSSAMAI, L., TONDOLO, V. A. G. (2015). Análise da Utilização do Estudo de Caso Qualitativo e Triangulação na Brazilian Business Review. *XVI Mostra científica de Pós-graduação, pesquisa e extensão*. 2015. Recuperado em: 10 de jan. de 2016.  
de:<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4125/1279>.

CASTRO, C. (2006). *Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Taylor e Frazer*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.

COUTINHO, M. (1979). *Apontamentos para a história judiciária do Maranhão*. São Luís: Sioge, 262p.

COUTINHO, M. (1993). *Memórias dos 180 anos do Tribunal de Justiça – 1813/1993*. São Luís: Sioge, 405p.

COUTINHO, M. (1999). *1619/1999 História do Tribunal de Justiça do Maranhão: I (Colônia – Império – República)*. São Luís: Lithograf, 595p.

FERNANDES, L. A. (2013). *Modelo de mudança organizacional: estudo de caso no setor de compras*. 171 p. Tese de Mestrado em Engenharia Civil. Universidade Federal do Pará, Belém.

FLEURY, M. T. L., FISHER, R. M. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

HAMPTON, D. (1983) *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Editora Mc Graw-Hill Ltda, 1990.

HERNANDEZ, J. M.; CALDAS, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 31-45, Abr./Jun.

JACOBSEN, A. DE L.; RODRIGUES, M. M. B. (2002). Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v.4, n.6, p.39-49, jan./jun.

LIMA, M. C. (2008). *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva.

Maranhão. (2013). *Lei complementar nº 158, de 21 de outubro de 2013*. Poder Executivo, Diário Oficial, ano CVII, nº 205, 21 de outubro de 2013.

MACÊDO, D. G. de. (2011). *Análise dos antecedentes à resistência a sistemas empresariais: uma abordagem explano-exploratória*. 116f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

MORGAN, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (ORGS.) (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. v. 40, n.1, p. 81-105, Jan./Fev.

ROBBINS, S. P. (2005) *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SOUZA, G. S. DE, SANTOS, A. R. DE, DIAS, V. B. (2013). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Porto Alegre: Ed. Animal.

SANTOS, I. E. dos (2015). *Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 7. ed. rev. atual. e ampl. Niterói, RJ: Impetus.

SANTOS, M. (2014). *Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica*. 104p. Tese de Mestrado em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

SARMENTO, E. S. S. (2015). *Cultura organizacional e liderança*. 149p. Tese de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

SCHEIN, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC.

SILVA, J. R. G. DA; VERGARA, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE*, v. 43, n. 3 jul/set., 2003.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. (2004). Cultura Organizacional. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. Cap. 13, p. 407-442.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2007). *História do Tribunal de Justiça: um Tribunal julgado pela História*. Recuperado em: 10 jan. 2016. de <<http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/41/publicacao/9008>> .

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2015a). *Presidentes*. Recuperado em: 10 jan. 2016. de< <http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/5/publicacao/9030>>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2010) *Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão*: Lei Complementar Nº 014, de 17 de dezembro de 1991. Revista e atualizada até 30º de dezembro de 2010. Lei Complementar nº 133/2010. Recuperado em: 10 fev. 2016. de<[http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/11807/06072012\\_1324.pdf](http://gerenciador.tjma.jus.br/app/webroot/files/publicacao/11807/06072012_1324.pdf)> .

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2015b). Diretoria de Informática e Automação. *Governança de TI*. Recuperado em 10 fev. 2016. de <<http://site.tjma.jus.br/informatica>>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2013). *DIGIDOC Sistema eletrônico de tramitação de documentos administrativos*. 2013. Recuperado em: 10 jan. 2016. de <[www.tjma.jus.br/DIGIDOC/intranet](http://www.tjma.jus.br/DIGIDOC/intranet)>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO (2016). Divisão de Desenvolvimento e Análise de Sistemas. *Help DIGIDOC*. Recuperado em: 10 jan. 2016. de<[www.tjma.jus.br/helpDIGIDOC/intranet](http://www.tjma.jus.br/helpDIGIDOC/intranet)>.

VERGARA, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas.

WOOD JR, T. (1995). Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR, T. *Mudança Organizacional*: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas. Cap. 1, p. 15-31.

WOOD JR, T.; CURADO, I. B., CAMPOS, H. M. DE (1995). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: Wood Jr, T. *Mudança Organizacional*: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas. Cap. 10, p. 188-216.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Prezado(a),

Estamos realizando a pesquisa intitulada "Impacto do uso do sistema de Gestão Eletrônica de Controle de Processos e Documentos Administrativos (DIGIDOC): Estudo de Caso do Tribunal de Justiça do Maranhão" sobre a qual pretendemos analisar a visão de seus funcionários. O trabalho consiste na dissertação de mestrado de Carlos Magno Belo Pereira, o qual é realizado em parceria com a Fundação Sousaândrade e Instituto Politécnico da Guarda de Portugal.

O anonimato dos participantes é garantido e os resultados aqui gerados servirão exclusivamente para a elucidação do problema proposto na referida dissertação.

O único pré-requisito para que se responda ao questionário é que você tenha vivenciado o processo de implantação do sistema DIGIDOC do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJ/MA) e o utiliza no seu cotidiano laboral.

Agradecemos a sua participação nesta pesquisa, que certamente trará apontamentos relacionados ao tema em relação à resistência na implantação de sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos.

Atenciosamente,

Profa Dra. Ana C. M. Daniel - Orientadora  
Instituto Politécnico da Guarda  
Portugal

Carlos Magno Belo Pereira - Orientando

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

1) Qual o cargo que o(a) Sr(a) ocupa no TJ/MA?

☐ A) Magistrado

☐ B) Cargo Efetivo

☐ C) Cargo Comissionado

☐ D) Outros: \_\_\_\_\_

2) Quanto tempo de efetivo serviço você tem no TJ/MA?

☐ A) Menos de 5 anos

☐ B) 6 a 15 anos

☐ C) 16 a 25 anos

☐ D) Mais de 26 anos

3) Qual a sua idade?

☐ A) Menos de 25 anos

☐ B) De 26 a 39 anos

☐ C) De 40 a 50 anos

☐ D) Mais de 51 anos

4) Qual o seu gênero?

☐ A) Masculino

☐ B) Feminino

5) Qual o seu grau de formação?

☐ A) Ensino Médio

☐ B) Graduação

☐ C) Especialização

☐ D) Mestrado

☐ E) Doutorado

6) Em qual área atua no TJ/MA?

☐ A) Área Judicial

☐ B) Área Administrativa

☐ C) Outros: \_\_\_\_\_

7) Qual(ais) o(s) meio(s), ou formas de comunicação utilizada pelo(a) senhor(a) para manter-se informado no TJ/MA?

- ☐ A) Portal
- ☐ B) Intranet
- ☐ C) E-mail
- ☐ D) Listas de discussão
- ☐ E) Documentos formais impressos
- ☐ F) Reuniões
- ☐ G) Divulgação visual (cartazes)
- ☐ H) outros: \_\_\_\_\_

8) Qual(is) Sistema(s) você utiliza na sua rotina de trabalho no TJ/MA?

- ☐ Acolher
- ☐ Aegis
- ☐ Attende
- ☐ Atus
- ☐ Auditus
- ☐ Chancela
- ☐ Convictus
- ☐ Digidoc
- ☐ Dpvatweb
- ☐ E-Doc
- ☐ E-mat
- ☐ Engedoc
- ☐ Frottas
- ☐ Gestor
- ☐ Hermes/Malote Digital/CNJ
- ☐ Jurisconsult
- ☐ Mentorh
- ☐ Notarium
- ☐ PJE/CNJ
- ☐ Portal TJMA
- ☐ Projudi/CNJ



- ☐ Promeritus
- ☐ RegestaWeb
- ☐ Remoção
- ☐ Salus
- ☐ Sentinela
- ☐ Siaferj
- ☐ Tempore
- ☐ Themis PG
- ☐ Themis SG
- ☐ Tutor

9) Em relação ao sistema DIGIDOC há quanto tempo você utiliza?

- ☐ A) 1 ano
- ☐ B) 2 anos
- ☐ C) 3 anos
- ☐ D) 4 anos
- ☐ E) 5 anos ou mais

10) Como usuário do sistema DIGIDOC, qual o seu nível de Satisfação?

- ☐ A) Excelente
- ☐ B) Muito Bom
- ☐ C) Bom
- ☐ D) Regular

11) No decorrer do processo de implantação do sistema de DIGIDOC, você foi consultado?

- ☐ A) Sim
- ☐ B) Não

12) Houve orientação de como se deveria produzir uma requisição ou um documento no sistema DIGIDOC?

- ☐ A) Sim
- ☐ B) Não

13) Você considera que o TJ/MA oferece/ofereceu treinamentos e orientações suficientes sobre os seus Sistemas.

- ☐ A) Sim

☐ B) Não

14) Você recorda de quantos treinamentos você participou sobre os Sistemas do TJ/MA?

☐ A) 1 curso

☐ B) 2 cursos

☐ C) Mais de 3 cursos

☐ D) Nenhum

15) Você tem controle da quantidade de processos/documentos que movimenta diariamente?

☐ A) Sim

☐ B) Não

Se a resposta for sim, como? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16) Após o arquivamento do processo/documento por quanto tempo você guarda a documentação?

☐ A) 1 ano

☐ B) 2 anos

☐ C) 3 anos

☐ D) 4 anos

☐ E) 5 anos ou mais

17) Você sabe onde é guardado a documentação quando você deixa de utilizá-la?

☐ A) Sim

☐ B) Não

18) Quando solicitado um documento no sistema DIGIDOC como você recupera ou busca uma documentação antiga?

☐ A) Pelo número do documento

☐ B) Pelo número do processo

☐ C) Pelo nome do requerente

☐ D) Não sei

19) Para finalizarmos a nossa pesquisa gostaríamos de saber quais os tipos de materiais, você utilizava na guarda da documentação física/convencional (em papel) antes da criação do Sistema DIGIDOC.

( ) gavetas ( ) caixa box ( ) pasta polionda ( ) sacos plásticos ( ) pasta suspensa outros:

\_\_\_\_\_

20) No seu ponto de vista, quais os pontos positivos com a implantação do sistema DIGIDOC no TJ/MA na realização de suas atividades?

- ☐ A) Agilidade na tramitação do processo;
- ☐ B) Disponibilidade para fazer outras tarefas no Setor;
- ☐ C) Acesso em qualquer lugar com o uso da internet;
- ☐ D) Tempo de despacho mais ágil;
- ☐ E) Outros: \_\_\_\_\_

21) No seu ponto de vista, quais os pontos negativos com a implantação do sistema DIGIDOC no TJMA na realização de suas atividades?

- ☐ A) Sistema funciona somente com internet
- ☐ B) Dificuldade em encontrar documentos
- ☐ C) Nenhuma
- ☐ D) Outros: \_\_\_\_\_

22) Existe no Sistema DIGIDOC campo/área/espço para sugestão para melhoria?

- ☐ A) Sim
- ☐ B) Não

23) Você acredita que com a implantação do Sistema DIGIDOC as suas rotinas de trabalho e execução de tarefas diárias,

- ☐ A) Melhoram seu trabalho
- ☐ B) Dificultaram seu trabalho, Justifique \_\_\_\_\_

- ☐ C) Ofereceram agilidade ao trabalho

24) Você percebeu manifestações contrárias no período de implantação do Sistema DIGIDOC por parte dos trabalhadores do TJ/MA com tentativas de sabotagem, de boicote ou ameaças para impedir que o sistema fosse implantado?

- ☐ A) Sim, de que tipo? \_\_\_\_\_

- ☐ B) Não

25) Após a implantação do sistema DIGIDOC, você conhece usuário que ainda não utiliza o sistema ou o utiliza com muita dificuldade.

☐ A) Sim, Como? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ B) Não

☐

26) Você já precisou solicitar à Diretoria de Informática a resolução de problemas no sistema DIGIDOC?

☐ A) Sim. Que tipo de Problema? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

☐ B) Não.

**APÊNDICE C – REQUERIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA INSTITUIÇÃO**

**REQUERIMENTO**

Ao Excelentíssimo Sr.

**Des. Cleones Carvalho Cunha**

Presidente do Tribunal de Justiça do Maranhão

Assunto: Autorização para pesquisa de Dissertação

Eu, Carlos Magno Belo Pereira, Analista Judiciário/Bibliotecário, Matrícula 101253, com lotação na Coordenadoria de Biblioteca e Arquivo venho por meio deste Solicitar de V. Exa. **a permissão para fazer a pesquisa para conclusão de Dissertação de Mestrado junto ao Instituto Politécnico da Guarda – IPT da cidade da Guarda, Portugal em convênio com a Fundação Sousembrade**, cujo o título é verificar o **"IMPACTO DO USO DO SISTEMA DE GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS: Análise do Sistema de Controle de Processos e Documentos Administrativos (DIGIDOC) como interfaces do controle, armazenamento e acesso à informação"** e que tem como objetivo da pesquisa, conhecer o processo de mudança organizacional com a implantação do sistema DIGIDOC a partir de 2011 e se houve resistências por parte dos servidores na Instituição Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

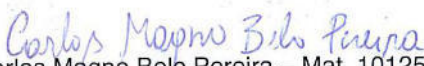
Este trabalho se justifica V. Exa. como forma de analisar as experiências da implantação deste sistema na gestão de informação, bem como uma reflexão para os gestores na definição de estratégias no processo de trabalho e consequentemente em possíveis mudanças de comportamento organizacional e tecnológica deste Poder Judiciário.

Informa ainda a V. Exa. que esta pesquisa irá assegurar a preservação da identidade das pessoas participantes da mesma.

Ciente que esta pesquisa irá propor uma melhor reflexão nos parâmetros da Gestão Documental no TJ/MA agradeço a vossa compreensão e colaboração.

Nestes termos pede deferimento

São Luís, 26 de janeiro de 2016.

  
Carlos Magno Belo Pereira – Mat. 101253  
Analista Judiciário/Bibliotecário

**APÊNDICE D – DESPACHO DA AUTORIDADE COMPETENTE PARA A  
REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA INSTITUIÇÃO**

---



Estado do Maranhão  
Poder Judiciário  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO  
GABINETE DO DIRETOR GERAL

DESPACHO-GDG - 2822016  
( relativo ao Processo 40522016 )  
Código de validação: 87FDA83627

**DESPACHO**

Autorizo a solicitação contida nos autos, encaminhem-se à Diretoria de Informática e Automação para disponibilização dos dados pleiteados.

ISABELLA DE AMORIM PARGA MARTINS LAGO  
Juíza de Direito e Diretora Geral da Secretaria do Tribunal de Justiça  
Gabinete do Diretor Geral  
Matrícula 36624

Documento assinado. SÃO LUÍS - TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 29/01/2016 10:35 (ISABELLA DE AMORIM PARGA MARTINS LAGO)